

# Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuus kohdeyrityksissä

Petra Ryymin

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Ryymin, Petra	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.04.2014
	Sivumäärä 142	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi OPPIVA YRITYS -HANKKEEN TOIMENPITEIDEN VAIKUTTAVUUS KOHDEYRITYKSISSÄ		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Hakkarainen, Sinikka ja Kananen, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Ylä-Savon Kehitys Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Oppiva Yritys -hanke on ESR-rahoitteinen koulutus- ja kehittämishanke, jonka toimenpiteet kohdistettiin Pohjois-Savon alueella toimiviin pienyrityksiin. Oleellisia toimintoja olivat yrityksissä laaditut kehittämistarvekartoitukset ja niiden pohjalta laaditut koulutussuunnitelmat sekä koulutustoteutukset. Oppiva Yritys -hankkeen ensisijainen laadullinen tavoite on vahvistaa Pohjois-Savon mikro- ja pienyritysten johdon ja henkilöstön osaamista sekä parantaa yritysten välistä verkostoitumista.</p> <p>Hankkeen toimintaa on mitattu rahoittajan edellyttämällä määrällisten tavoitteiden toteutumisen seurannalla, ja tästä syystä päädyttiin tekemään tutkimus, jossa mitataan myös laadullisten tavoitteiden toteutumista. Oppiva Yritys -hankkeesta on tehty väliarviointi ja hankkeen koulutuksista on kerätty palautetta. Muita tutkimuksia hankkeen vaikuttavuudesta ei ole tehty. Opinnäytetyössä hyödynnettiin taustatietona arvioinnin ja kerättyjen koulutuspalautteiden lisäksi kirjallisuuskatsausta yrityksen kehittämisen, oppivan organisaation, oppimisen sekä vaikuttavuuden käsitteistä ja niihin liittyvistä teorioista.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa on kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen avulla saatiin näkemys Oppiva Yritys -hankkeen kohdeasiakkaiden osaamisen kehittymisestä ja yritystoiminnassa tapahtuneiden työkäyttäytymisen muutosten osalta. Vaikuttavuutta on mitattu Kirkpatrickin tasomallia hyödyntäen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen avulla todennettiin Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuus kohdeyrityksissä, ja siten saatiin selville kuinka hankkeen laadulliset tavoitteet on saavutettu. Opinnäytetyö antaa ESR-hankerahoittajille sekä -toimijoille kehittämisohjeita tulevaan hankesuunnitteluun sekä toteuttamiseen ja laadullisten tavoitteiden toteuttamisen mittaamiseen, eli vaikuttavuuden arviointiin. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää toimeksiantajan lisäksi myös muut yritysten kehittämistä toteuttavat toimijat.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Yritysten kehittäminen, oppiva yritys, osaaminen, vaikuttavuus, koulutus, hanke, laadulliset tavoitteet		
Muut tiedot Liitteenä kyselylomake, 7 sivua ja Oppiva Yritys -hankkeen arviointi, 40 sivua (erillinen liite)		



Author(s) Ryymin, Petra	Type of publication Master's Thesis	Date 07.04.2014
	Pages 142	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title IMPACT OF THE MEASURES TAKEN IN A LEARNING ENTERPRISE PROJECT ON THE TARGET ENTERPRISES		
Degree Programme Master's Degree Programme of Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Hakkarainen, Sinikka, and Kananen, Jorma		
Assigned by The Upper-Savo Development Ltd		
<p>Abstract</p> <p>The Learning Enterprise project is an ESF-funded training and development project focused on the small enterprises in the North Savo region. One important function of the project was to conduct a survey of the needs for development in the enterprises including training sessions based on the results of the survey. The primary qualitative objective of the Learning Enterprise project was to update the competence of the management and staff of small enterprises in the North Savo region and promote networking between these enterprises.</p> <p>The success of the project activities was measured through monitoring the qualitative objectives. Therefore, it was decided to conduct a study measuring how well the qualitative objectives were met. An interim evaluation of the Learning Enterprise project was performed, and feedback on the training sessions was gathered. As background information, along with the evaluation and feedback, the study made use of a literary review of the concepts relevant to enterprise development, a learning organization, learning and effectiveness including the related theories.</p> <p>The study is a qualitative case study with some characteristics of quantitative research methods. The study contributed to having an in-depth view of the target customers in the project and the development of their business skills along with the changes taken place in their occupational behavior. Results of the study are shown through Kirkpatrick's four levels of evaluation.</p> <p>The results of the study verified how the development activities and know-how of the enterprises were affected by the project activities, which also showed to what extent the quality goals of the project were achieved. The results of the thesis will give ESR sponsors and participants development suggestions for their future project planning and implementation, and for measuring the realization of the qualitative objectives. Besides the client, the other participants in the development of the enterprises can also exploit the results.</p>		
Keywords organizational development, learning enterprise, learning, effectiveness, training, project, quality goal		
Miscellaneous Attachments: a questionnaire (7 pages) and an evaluation report of the Learning Enterprise project (40 pages)		

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Oppiva Yritys -hankkeen toiminta .....</b>	<b>7</b>
2.1	Oppiva Yritys -hanke .....	7
2.2	Hankkeen asiakas.....	11
2.3	ESR-hanketoiminta.....	13
2.4	Hankkeen laadulliset tavoitteet ja niiden mittaaminen .....	15
<b>3</b>	<b>Yritysten kehittäminen ja vaikuttavuus .....</b>	<b>20</b>
3.1	Viitekehyksen kuvaus.....	20
3.2	Yritysten kehittäminen .....	21
3.3	Oppiva yritys/organisaatio.....	26
3.4	Oppiminen ja osaaminen .....	29
3.5	Vaikuttavuus .....	32
3.5.1	Hankkeiden vaikuttavuus.....	32
3.5.2	Koulutuksen vaikuttavuus.....	35
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>39</b>
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	39
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	40
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys.....	44
4.4	Kyselytutkimus .....	45
<b>5</b>	<b>Kyselytutkimuksen vastaukset .....</b>	<b>48</b>
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	48
5.2	Kehittämistarvekartoitukseen osallistuneiden kokemukset .....	50
5.3	Muuhun toimintaan osallistuneiden kokemukset.....	52
5.4	Koulutukseen osallistuneiden kokemukset .....	54
5.5	Tulevaisuuteen liittyvät toiveet ja palaute .....	65
<b>6</b>	<b>Muu tutkimusaineisto .....</b>	<b>70</b>
6.1	Haastattelu.....	70
6.2	Aiemmin kerätty aineisto.....	72
6.2.1	Koulutuspalautteet .....	72
6.2.2	Oppiva Yritys -hankkeen väliarviointi .....	74
<b>7</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>79</b>
<b>9</b>	<b>Kehittämisehdotukset.....</b>	<b>82</b>

<b>Lähteet.....</b>	<b>86</b>
---------------------	-----------

<b>Liitteet .....</b>	<b>92</b>
-----------------------	-----------

Liite 1. Kyselylomake .....	92
-----------------------------	----

Liite 2. Oppiva Yritys -hankkeen arviointi .....	99
--	----

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen osa-alueet .....	5
Kuvio 2. Koulutusneuvontaprosessi .....	11
Kuvio 3. Eri osa-alueiden välinen yhteys .....	19
Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (mukaillen Hätönen 2011, 17) .....	25
Kuvio 5. Koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvät tekijät (Manninen 2008, 19) .....	38
Kuvio 6. Tutkimuksen eteneminen .....	43
Kuvio 7. Ole hyvä ja arvioi koulutukseen liittyviä asioita oheisella asteikolla 1–5 .....	56
(5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono) .....	56
Kuvio 8. Jos voisit vaikuttaa yrityksillä suunnattuun koulutukseen, niin millaista koulutusta haluaisit jatkossa? .....	65

## Taulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden yrityskoot ja yrittäjien ja työntekijöiden jakauma .....	49
Taulukko 2. Kehittämistarvekartoituksen pohjalta laaditut suunnitelmat .....	50
Taulukko 3. Kehittämistarvekartoituksesta oli yritykselleni hyötyä .....	52
Taulukko 4. Mihin seuraavista Oppiva Yritys -hankkeen toiminnoista olet osallistunut? .....	53
Taulukko 5. Kuinka moneen Oppiva Yritys -hankkeen järjestämään koulutukseen olet osallistunut? .....	55
Taulukko 6. Koulutuksen keston jakauma .....	56
Taulukko 7. Koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuus omaan työhön .....	57
Taulukko 8. Koulutuksen aiheiden sopivuus koulutuksen ohjelmaan .....	58
Taulukko 9. Koulutuksessa jaetun materiaalin laatu .....	58
Taulukko 10. Tilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuus .....	59
Taulukko 11. Kouluttajan sujuvuus .....	60
Taulukko 12. Kouluttajan asiantuntevuus .....	60
Taulukko 13. Koulutuksen vastaavuus osallistujan sille asettamiin tavoitteisiin .....	61
Taulukko 14. Koulutukseen osallistuminen vaikutti toimintaani .....	63
Taulukko 15. Koulutukseen osallistuminen on lisännyt halua osallistua muihin koulutuksiin .....	64
Taulukko 16. Olisin valmis maksamaan koulutuspäivästä (7 tuntia) .....	66
Taulukko 17. Onko Oppiva Yritys -hankkeen järjestämiin toimintoihin osallistuminen vaikuttanut osallistujan/kohteena olevan yrityksen henkilöstön osaamiseen? .....	68

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa Oppiva Yritys -hankkeen toiminnan vaikuttavuus kohdeyrityksissä. Oppiva Yritys -hankkeen laadullisena tavoitteena on vahvistaa Pohjois-Savon mikro- ja pienyritysten johdon ja henkilöstön osaamista sekä parantaa yritysten välistä verkostoitumista.

Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen tuloksena saadaan monipuolinen kuva Oppiva Yritys -hankkeen kohdeyritysten tilanteesta toimenpiteiden jälkeen. Empiirisen osan tutkimuksen mittareina käytetään osallistujien arviota toimintojen vastaavuudesta tarpeeseen ja vastauksia siihen, lisäksi toimintoihin osallistuminen osaamista ja muuttiko se osallistujan toimintaa yritystoiminnan suhteen. Osaamisen kehittymistä tässä tutkimuksessa arvioi osallistuja itse. Empiirisen osan tulosten perusteella arvioidaan, onnistuttiinko vahvistamaan Pohjois-Savon mikro- ja pienyritysten johdon ja henkilöstön osaamista eli saavutettiin laadulliset tavoitteet. Laadullisten tavoitteiden toteutuminen kuvaa vaikuttavuutta.

Vaikuttavuuden arvioinnissa on kuitenkin haasteita. Ensimmäinen liittyy itse termiin: Mitä vaikuttavuudella tarkoitetaan? Näyttääkin siltä, että vaikutuksista ja vaikuttavuudesta puhutaan samaa tarkoittavina, mutta vaikuttavuudella tarkoitetaan haluttua muutosta toiminnan kohteessa ja vaikutuksilla toiminnasta johtuvia syy-seuraussuhteita. Hankkeiden kestot ovat yleensä muutamia vuosia, jolloin lopullista vaikuttavuutta on vaikeaa todeta. Kehittämishankkeen aiheuttamia vaikutuksia voidaan todeta helpommin. Myös nettovaikuttavuuden osoittaminen on vaikeaa, sillä lopulliseen vaikuttavuuteen voivat vaikuttaa useat muutkin tekijät kuin hankkeen toiminnot. (Hyttinen 2007.)

## Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen tausta. Toisessa luvussa kuvataan Oppiva Yritys -hankeen toiminta sekä asiakkaat ja ESR-hanketoiminnan ja laadullisten tavoitteiden mittaamisen nykytila. Kolmannessa luvussa kuvataan laajasti

hankeen toiminnan perustana ollutta yritysten kehittämistyötä, oppivan yrityksen käsitettä sekä osaamista, jonka on perusedellytys sille, että vaikuttavuutta voidaan mitata. Kolmannessa luvussa kuvataan myös vaikuttavuuden käsitettä ja vaikuttavuuden mittaamista tarkemmin. Neljännessä luvussa määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ja kuvataan tutkimuksen toteutus. Viidennessä luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen vastaukset ja kuudennessa luvussa muu tutkimusaineisto. Seitsemännessä luvussa käsitellään tutkimustulokset. Kahdeksannessa luvussa on pohdintaa tutkimuksesta ja sen tuloksista ja viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen pohjalta kehittämisehdotuksia.

### **Tutkimuksen taustat**

Yritysten kehittymistä ja osaamisen kehittämistä on pyritty jo useiden vuosien ajan tukemaan erilaisten hankkeiden avulla. Hankkeita suunnitellaan yhdessä yritysten kanssa, ja niiden toteuttajina toimivat usein alueelliset kehittämistahot, kuten kehittämissyhtiöt ja oppilaitokset. Yritysten kehittämisen haasteena ovat mikro- ja pienyrityksissä henkilöstön vähäinen määrä ja yrittäjän asennoituminen. Mikäli yrittäjä on motivoitunut kehittämään omaa ja henkilöstönsä osaamista, on yrityksen kehittäminen helpompaa, kuin jos yrittäjä kokee kehittämisen olevan turhaa. Myös kehittämistä edistävän tahon asiantuntijuus, uskottavuus ja tapa toimia ovat oleellisia onnistumisen kannalta.

Kehittämistoimenpiteinä on toteutettu muun muassa yrittäjäkoulutusta, yritysjohtajan koulutusta ja henkilöstökoulutusta. Koulutukseen osallistuminen ei kuitenkaan yksin riitä, sillä kehittäminen ilman suunnitelmallisuutta ei tuota tuloksia yritystasolla. Yksilö voi kokea osaamisensa lisääntyneen, mutta osaamispääoma ei siirry yrityksen käyttöön. Kehittämistoiminnan haasteena on myös sen vaikuttavuuden todentaminen. Jos toimenpiteiden vaikutuksia ei mitata, ei vaikuttavuutta voi todeta.

Tutkimuksessa käytetään tutkimusongelman ratkaisuun sekä aiemmin saatua aineistoa että kyselytutkimuksella kerättyä aineistoa ja analysoinnissa hyödynnetään tutkijan kokemuksia hankkeen toimenpiteisiin osallistumisesta ja niiden toteuttamisesta. Olen itse osallistunut hankkeen koulutuksiin ja erilaisiin tapahtumiin ja tehnyt kehittä-

tämistarvekartoituksia yrityksissä lähes kolmen vuoden ajan. Tutkimuksen tuloksia käytetään hankkeen toiminnan onnistumisen mittaamisessa. Tuloksia käytetään myös hankkeen loppuraportoinnissa rahoittajalle (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, myöhemmin ELY-keskus). Tutkimus on tapaustutkimus, jossa käytetään useita menetelmiä ja tiedonkeruutapoja Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseen.

Kuviossa 1 näkyvät tutkimuksen moniulotteisuus ja tavoite. ESR-hankemaailma (rahoittaja) ohjeistaa raportoinnissa ja edellyttää volyymia, hankkeen toiminta tukee laadullisia tavoitteita, mutta mitataan ainoastaan määriä ja yritykset osallistuvat toimenpiteisiin ja antavat palautetta toiminnasta, mutta palaute ei toimi laadun mittarina. Laadullisten tavoitteiden vaikuttavuuden mittaaminen ei ole mahdollista nykykeinoin.



Kuvio 1. Tutkimuksen osa-alueet

Toiminnan vaikuttavuuden arviointiin voidaan soveltaa kehittävän arvioinnin periaatetta. Ensin analysoidaan ja tutkitaan toiminnan taustaa ja tavoitteita. Sen jälkeen toimintaa havainnoidaan osallistumalla sekä erilaisin kyselyin ja lopuksi tutkitaan vaikutuksia ja sitä miten tavoitteet saavutettiin. Kehittävä arviointi ei ole yksittäinen arviointimalli tai menetelmä vaan lähestymistapa, jossa arviointitietoa hyödynnetään



välittömästi arvioitavan hankkeen kehittämisessä. (Manninen 2008, 15, 19, 103.)

Oppiva Yritys -hankkeen määrätietoiseen kehittävään arviointiin ei ole pyritty, mutta tässä tutkimuksessa periaatetta voidaan käyttää, sillä tutkija on ollut mukana hankkeen toiminnassa ja kehittämistyössä. Opinnäytetyössä kehittävä arvioinnin periaatetta käytetään tutkimustulosten analysoinnissa ja pohdinnassa sekä kehittämisedotusten pohjana.

Toimin itse hankkeessa koulutusneuvojana ja minulla kuten muillakin koulutusneuvojilla on raportointivastuu hankkeen projektipäällikölle. Koulutusneuvojat laativat Excel-taulukkoon koulutushankintabudjetointia, ja lisäksi he tekevät maksatuskausittain (neljän kuukauden jaksoissa) kirjallisen raportin, jossa kerrotaan omin sanoin tehdystä työstä ja sen sisällöstä. Excel-raportissa seurataan, kuinka budjetoidut alueelliset varat on sidottu, ja kirjallisissa raporteissa kerrotaan miten nuo varat on käytetty. Laadullisten tavoitteiden toteutumista seurataan ainoastaan koulutusneuvojien kirjoittamalla vapaamuotoisella raportilla, jonka sisältö vaihtelee kirjoittajan mukaan. Joitain hankkeen tietoja löytyy myös asiakastietojärjestelmistä, osallistujalistaista ja mm. kehittämistiimitoimintaan liittyvistä muistioista. Kirjalliset vapaamuotoiset raportit ovat osittain kuvanneet, millaisia vaikutuksia hankkeen toimenpiteillä on saatu aikaiseksi, mutta ne ovat hankkeessa toimivien henkilöiden mielipiteitä eivätkä mitattua tietoa asiakkailta. Oppiva Yritys -hankkeesta on tehty myös väliarviointi viimeksi vuosilta 2011– 2012. Tätä väliarviointia hyödynnetään tämän tutkimuksen tausta-aineistona.

Hankkeen hallinnollisiksi kustannuksiksi voidaan laskea lähes 35 % hankkeen kokonaisbudjetista, joten hankkeen toteuttajien täytyy osoittaa myös muuten kuin rahan avulla toteuttavansa hankkeessa sitä, mihin hankkeessa pyritään. Tästä syystä päädyttiin tekemään tutkimus, jonka avulla mitataan kuinka Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteet vaikuttivat kohdeyritysten kehittämistoimenpiteisiin ja miten Oppiva Yritys -hankkeen laadulliset tavoitteet saavutettiin. Toiminnan aiheuttamat siirtovaiikutukset kiinnostivat. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä konkreettista toimenpiteistä on osallistujien toimintaan jäänyt vai onko jäänyt mitään.

## 2 Oppiva Yritys -hankkeen toiminta

### 2.1 Oppiva Yritys -hanke

Silfverbergin mukaan hanke on aikataulutettu, tietyin toimenpitein ja panostuksin kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus. Hankkeen toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio, ja hankkeella on omat, juuri sitä varten asetetut tavoitteet. Tavoitteiden avulla kuvataan muutosta, johon hankkeen toimenpiteillä pyritään. Vaikkakin kehittämishankkeilla pyritään usein pitkäaikaiseen parannukseen esimerkiksi alueen pk-yritysten elinvoimaisuuden lisäämisessä, ovat ne kuitenkin kertaluontoisia ja kestoltaan rajattuja. (Silfverberg 2007, 5.)

Ylä-Savon Kehitys Oy:n hallinnoima Oppiva Yritys -hanke on suunniteltu yhdessä yrittäjien kanssa vastaamaan yritysten kehittämistarpeita. Hankkeen suunnittelu on aloitettu laatimalla Pohjois-Savon pk-yritysten osaamisen kehittämisen teemaohjelmaan esiselvitys vuonna 2009. Selvityksessä todetaan, että yritysten toiminnassa on merkittäviä heikkouksia; kehittämistoiminta sekä kasvuhakuisuus ja verkostoituminen ovat vähäistä. Koulutusjärjestelmä antaa perusvalmiuksia, mutta lisäksi tarvitaan jatkuvaa työn ohessa oppimista ja osaamisen täydennyskoulutusta. Esiselvityksen ja hankkeen pohjana on käytetty oppivan organisaation ajattelua. Hankkeen toiminnoissa toteutuu yrittäjien toiveiden mukainen valmennuksellinen ja ohjaava kehittämisote. Onnistuessaan kehittäminen vastaa käytännössä todettuja todellisia kehittämistarpeita, ja niiden pohjalta voidaan arvioida muun muassa koulutuksen onnistumista. Jos osaamisen kehittämistä ei sidota muuhun yrityksen toimintaa, jäävät kehittämistoimenpiteiden vaikutukset irrallisiksi ja vähäisiksi. Koulutuksen tavoitteena on uusien asioiden käyttöönottoaminen ja osaamisen siirtäminen yrityksen toimintaan sekä opitun hyödyntäminen käytännössä. (Siikonen, Tiirikainen & Pietikäinen 2009, 5–6, 21, 25.)

Oppiva Yritys -hanke on luotu palvelemaan yrityksiä sekä yrityksen että yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Aiemmin pienyrittäjille suunnattuja koulutuksia on järjestetty lähinnä isoimmissa kaupungeissa, ja usein pienyrittäjän on vaikeaa irtautua työstään niin pitkäksi ajaksi, jonka koulutus ja erityisesti sinne matkustaminen hänen ajastaan veisivät. Oppiva Yritys -hankkeen myötä koulutukset ja muu toiminta on saatu tuotua lähemmäs niitä tarvitsevia yrityksiä ja lisäksi koulutusten suunnittelussa on huomioitu erityisesti juuri paikallisten pienyrittäjien tarpeet.

Oppiva Yritys -hankkeen päätavoitteet ja keskeiset toimenpiteet kuvataan hankkeen kotisivulla ja projektin kuvauksessa seuraavasti.

*Oppiva yritys -hanke toteutetaan 1.12.2008-31.3.2014 välisenä aikana. Hankkeen päätavoitteena on vahvistaa Pohjois-Savon mikro- ja pienyritysten johdon ja henkilöstön osaamista.*

**Hankkeen keskeiset toimenpiteet ovat:**

1. **osaamisen kehittäminen yrityksissä** (liiketoiminta-analyysit, osaamistarvekartoitukset, osaamistarpeiden määrittelyt ja osaamisen kehittämisohjelmat ja -suunnitelmat sekä koulutustoteutukset)
2. **kehittämisrenkaat** (yritysverkostot, liiketoimintaverkostot)
3. **kehittämistiimit** (aluevaikuttavuus)
4. **foorumitoiminta** (mm. työpajat, seminaarit).

*Toimenpiteet kohdistetaan erityisesti mikro- ja pienyrityksiin. Huomiota kiinnitetään yritysten välisten liiketoimintaverkostojen aktivointiin ja mukaan saamiseen monipuoliseen kehittämiseen. (Oppiva Yritys -hanke 2013.)*

**Hanke vaikuttaa laajasti maakunnan yritysten kehittymiseen, kilpailukykyyn, uusiutumiseen, verkostoitumiseen ja työvoiman osaamistason kohottamiseen sekä toimintatapojen muutoksiin.** (Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman projektin kuvaus 2013.)

Oppiva Yritys -hankkeessa työskentelevät koulutusneuvojat kartoittavat ja toteuttavat yritysten osaamisen kehittämistoimenpiteitä ja edistävät verkostoitumista yhdessä kehittämistiimin kanssa ja toimivat kiinteässä yhteydessä seudulliseen yritysneuvontaan. Koulutusneuvojat vastaavat yhdessä projektipäällikön kanssa foorumi- ja

seminaaritoiminnasta ja sen kehittamisestä. Toteutettujen toimenpiteiden avulla aktivoidaan ja kannustetaan yrittäjiä ja yrityksiä toiminnan kehittämiseen ja yhteistoimintaan muiden yrittäjien kanssa. Yrityksille suunnattujen täsmäkoulutusten ja muiden toimintojen sisältöjen suunnittelu toteutetaan yhdessä koulutusneuvojan, kohdeyrityksen ja kouluttajan kanssa. Koulutusneuvoja vastaa oman alueensa koulutusten ja tapahtumien suunnittelusta, kohdeyritysten koulutustarpeiden selvittämisestä, koulutusryhmien muodostamisesta, koulutustarjousten tekemisestä ja koulutushankinnoista. Hankkeen avulla alueelle syntyy yrityslähtöinen osaamisen kehittämisen toimintamalli, jossa toimenpiteet kohdistetaan yrityksiin tarvelähtöisesti. (ESR-projektihakemus 2012.)

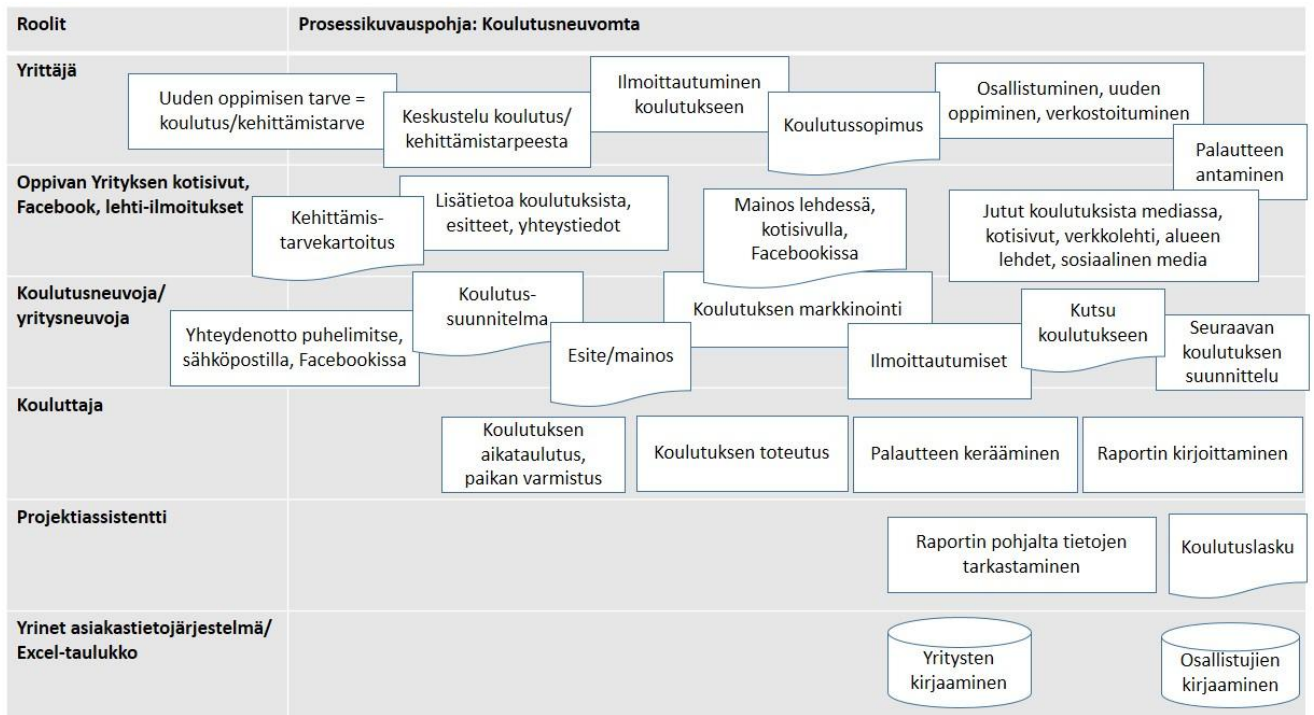
Oppiva Yritys -hanke vastaa palveluillaan asiakkaan yritystoiminnan kehittämisen, osaamisen kehittämisen sekä verkostoitumisen tarpeisiin. Palvelut, joita ovat muun muassa kehittämistarvekartoitukset ja koulutukset, tuodaan fyysisesti lähelle asiakkaita myös pienemmille paikkakunnille ja suunnitellaan asiakkailta kerättyjen tarpeiden perusteella. Myös verkostoitumistapahtumat, kuten yrittäjäillat, suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja toteutetaan asiakkaan toiveiden mukaan. Helsingin Yrittäjien tekemän tutkimuksen perusteella pieniltä yrityksiltä puuttuu usein tietoa ja resursseja koulutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen. Pienyrityksissä on vaikea irtaantua työstä koulutuksen ajaksi, ja tästä syystä koulutuksen tarjoajien pitää räätälöidä tarjonta yrityksiin sopivaksi. (Helsingin Yrittäjät 2011.) Oppiva Yritys -hanke vastaa tähän tarpeeseen omalla toimintamallillaan tarjoamalla asiakkaille palvelua, jonka rakentamiseen asiakas osallistuu. Vuorovaikutustaidot ja asiakasläheisyys ovat keskiössä palveluja tuottaessa.

Asiakkaan aika on rajallinen, ja aina ei osata löytää oikeita palveluita tarpeisiin tai ei edes tunnista tarpeita. Oppivan Yrityksen neuvontapalvelussa mietitään tarpeita ja etsitään oikeita ratkaisuja asiakkaalle ”yhden luukun” kautta; asiakasta ei pompotella, vaan asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja asia hoidetaan loppuun asti.

Asiakashankinnalla tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimintoja, jotka liittyvät sellaisiin asiakkaisiin, jotka eivät vielä tai enää ole organisaation asiakkaina. Asiakashankinta on osa asiakkuuspääoman johtamista. (Pohjanmäki 2005, 1.) Oppiva Yritys -hankkeen

toimintaan asiakkaita hankitaan erilaisten markkinointitoimenpiteiden avulla. Toimenpiteinä ovat muun muassa aktiiviset kontaktoinnit sähköpostitse asiakasrekisterin mukaan sekä hyödyntäen yleisiä yritysrekistereitä, kotisivujen kautta yhteydenotolomakkeilla, Facebookissa organisaation sivun, yrittäjille luodun ryhmän sekä koulutusneuvojan henkilöprofiilin kautta, henkilökohtaisissa tapaamisissa asiakkaiden luona, koulutuksissa, seminaareissa ja tapahtumissa. Palveluista kerrotaan jonkin verran myös lehti-ilmoituksin.

Asiakkaan kanssa toimitaan vuorovaikutteisesti. Kerrotaan, mitä on tarjolla, mutta kysytään myös asiakkaalta, mitä hän tarvitsee. Oppiva Yritys -hanke toimii aktiivisesti asiakkaaseen päin, jotta palveluiden hankkiminen olisi mahdollisimman helppoa. Asiakkuus syntyy esimerkiksi, kun asiakas täyttää koulutustarvekartoituksen internetissä ([www.oppivayritys.fi](http://www.oppivayritys.fi)) ja pyytää sen kautta yhteydenottoa. Yhteydenotto toteutetaan sähköpostitse tai puhelimitse, jolloin sovitaan tapaaminen asiakkaalle parhaiten soveltuvaan paikkaan ja ajankohtaan. Tapaamisessa käydään keskustelu, jossa kirjataan ylös asiakkaan nykytilanne ja tulevaisuuden suunnitelma sekä käydään läpi henkilöstön/yrittäjän koulutustarpeet. Keskustelun perusteella syntyy kehittämis- ja koulutussuunnitelma, jossa on listattuna vaihtoehtoja sopivista kehittämistoimista, koulutuksista ja niihin soveltuvasta rahoituksesta. Niistä yrittäjä voi päättää, mitä haluaa vai haluaako mitään. Tarvittaessa asiakkaalle etsitään myös muuta kehittämispua kuin koulutusta tai hankkeen tarjoamia palveluita. Asiakkaan rooli palvelutapahtumassa on kertoa yrityksensä toiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Mikäli asiakas päättää osallistua johonkin hankkeen koulutukseen, asiakkaan kanssa laaditaan sopimus ja palvelua jatkaa koulutukseen erikseen kilpailutettu kouluttaja. Asiakkaalle lähetetään koulutuskutsu, ja koulutuksen jälkeen kerätään palautetta. Koulutusneuvontaprosessin eteneminen ilmenee kuviosta 2.



Kuvio 2. Koulutusneuvontaprosessi

## 2.2 Hankkeen asiakas

Yritys luokitellaan Yritys-Suomen mukaan niin, että mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja pienellä yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää. Pienellä ja keskisuurella yrityksellä (pk-yritys) tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja suurella yrityksellä tarkoitetaan sellaista yritystä, joka ei täytä edellä mainittua pk-yrityksen määritelmää. (Yritys-Suomi 2013.)

Suomen Yrittäjien kyselyn mukaan tyypillinen yksinyrittäjä on yli 55-vuotias nainen, jonka yritysmuotona on toiminimi, ja yritys toimii palvelualalla. Yksinyrittäjäyys on valinta; lähes 80 % aikoo jatkossakin toimia yksinyrittäjänä. Yksinyrittäjät eivät kui-

tenkaan toimi yksin, vaan heidän yhteistyöverkostoonsa kuuluu tyypillisesti kahdesta kolmeen muuta yrittäjää tai yritystä. Verkostoitumisen tarve korostuu erityisesti naisyrittäjien kohdalla. Yksinyrittäjien tulojen jakauma on suhteellisen lähellä palkansaajien tulojakaumaa ja tyypillisesti liikevaihto on noin 50 000 euroa vuodessa. (Suomen Yrittäjät 2010.)

Yrittäjäsanoimat julkaisi potretin keskivertoyrittäjä Keijosta vuoden 2013 ensimmäisessä numerossaan. Tiedot on kerätty Taloustutkimus Oy:n yrittäjämediat 2012-selvityksestä, tilastokeskukselta ja Verohallinnolta. Potretti kuvaa yrittäjän olevan 47-vuotias mies, joka asuu ruuhka-Suomen ulkopuolella ja toimii palvelualalla. Hän työllistää itsensä lisäksi yhdestä kolmeen työntekijää ja yrityksen liikevaihto jää alle 200 000 euroon vuodessa. Hän käyttää internetiä sähköpostin lukemiseen ja tekee satunnaisesti ostoksia verkkokaupasta. Sosiaalinen media ei ole aktiivisessa käytössä, mutta profiili löytyy Facebookista. Yrityksellä on myös kotisivu, mutta maksullista sähköistä mainontaa yrittäjä ei ole vielä käyttänyt. (Yrittäjäsanoimat 2013.)

Oppiva Yritys -hankkeen asiakas on määritelty projektikuvauksessa seuraavasti.

*Hankkeen ensisijaisina kohderyhminä ja hyödynsaajina ovat kasvun ja muutoksen tukemisen toimenpiteitä tarvitsevat Pohjois-Savon maakunnan pk-yritykset, niiden johto ja henkilöstö. Kehittämistoimenpiteitä suunnataan ensisijaisesti maakunnan mikro- ja pienyrityksiin sekä työmarkkinoiden riskiryhmiin (ikääntyvät, epätyypilliset työsuhteet, alhainen koulutus, vanhentunut ammattitaito). (Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman projektin kuvaus 2013.)*

Oppiva Yritys -hankkeen ensisijainen asiakas on mikroyrityksen yrittäjä Pohjois-Savon alueelta. Potentiaalisia asiakkaita alueella on yhteensä Pohjois-Savon Liiton mukaan 13 154, joista pieniä tai keskisuuria yrityksiä on Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan 99,8 %, ja joista taas kohderyhmän mikroyrityksiä 93,4 %. (Pohjois-Savon Liitto 2014; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Tällä laskentakaavalla saa tulokseksi 12 286 potentiaalista mikroyritysassiakasta. Yksinyrittäjiä kaikista yrityksistä on keskimäärin 66,6 % eli Pohjois-Savon alueella on noin 8 760 yksinyrittäjää.

Oppiva Yritys -hankkeen asiakkaina on ollut joulukuun 2013 loppuun mennessä 1 323 yritystä, mikä on noin 10 % koko alueen yrityksistä. Mukaan tulleista yrityksistä mik-

royrityksiä on ollut 950, mikä on 71,8 % kaikista hankkeen toimintaan mukaan tulleista yrityksistä. Henkilöasiakkaita hankkeen koulutuksiin on tullut mukaan 2 900 henkilöä, joista naisia on ollut hieman yli puolet. Yli puolet koulutuksiin osallistuneista on täyttänyt 45 vuotta. Hankkeen muihin palveluihin, kuten yrittäjätöihin, tietoiskuihin ja seminaareihin on osallistunut 3 431 henkilöä, mutta näistä henkilöistä ei ole tarkempia tietoja käytettävissä. Kukin yritys ja osallistuja kirjataan hankkeeseen osallistuneeksi vain kerran. (Parkkonen 2014.)

## 2.3 ESR-hanketoiminta

ESR tarkoittaa Euroopan sosiaalirahastoa, joka perustettiin vuonna 1957 Rooman sopimuksella. ESR on yksi EU:n rakennerahastoista ja ensisijainen keino luoda uusia ja parempia työpaikkoja Eurooppaan. (Euroopan komissio 2013.)

*Suomi saa EU:lta tukea kahdesta rakennerahastosta: Euroopan aluekehitysrahastosta ja Euroopan sosiaalirahastosta. Euroopan sosiaalirahaston ohjelman tavoite on tukea työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä osaamista ja palvelurakenteita kehittämällä. Euroopan sosiaalirahaston tuella voidaan edistää tasa-arvoa, ehkäistä syrjäytymistä, kehittää osaamista, työoloja ja henkilöstön hyvinvointia tai kehittää järjestelmiä, jotka helpottavat työmarkkinoiden toimintaa sekä aktivoivat ihmisiä osallistumaan ja tekemään työtä. (Rakennerahasto 2013.)*

Hanketoiminnan rahoittaja on yleensä määritellyt sekä aikataulun että määrämuidon haluamalleen raportoinnille, ja vaadittavat raportit laaditaan rahoittajan toimittamille kaavakkeille (Silverberg 2007, 52). ESR-hankkeissa tavoitteet ovat lähes ainoastaan määrällisiä ja niiden toteutumista mitataan rahoittajan edellyttämällä tavalla.

Oppiva Yritys -hankkeen tavoiteltavat määrälliset tulokset (suluissa määrä) ovat seudullinen kehittämiskonsepti Pohjois-Savon pienyritysten osaamisen kehittämiseen (1), seudulliset kehittämistiimit (5), seminaaritilaisuudet (5) ja muut pienemmät



ajankohtaistilaisuudet (10), foorumeihin ja seminaareihin osallistuneita henkilöitä (2 890), yritysten osaamisen kehittämiseen osallistuneita yrityksiä (1 150), yritysten koulutuspäiviä (12 160), yritysten osaamistarpeiden määrittely (440), yritysten osaamisen kehittämisohjelmat (420) ja kehitetyt yritysverkostot sekä kehittämisrenkaat (14). (ESR-projektihakemus 2012.)

Oppiva Yritys -hankkeen toiminnan tuloksia on mitattu tähän saakka ainoastaan rahoittajan (ELY-keskus) edellyttämällä tavalla, projektipäällikön kehittämällä seuranta-  
taulukkoilla ja lisäksi toteuttaja organisaation sisäisien järjestelmien avulla ja toteutetuilla väliarvioinneilla. Seuranta ei tehdä reaaliajassa, koska rahoittajalle raportoidaan talouden toteumasta maksatuskausittain, eli neljän kuukauden jaksoissa ja toiminnan toteumasta puolivuositain. Talouden toteumassa näkyvät hankkeen kulut ja tulot ja toteuman seurannassa toteutuneet koulutustyöpäivät, osallistuneet yritykset ja henkilöt. Muiden määrällisten tavoitteiden seurantaa ei virallisessa raportissa tehdä. Hankkeen rahoittajalle (ELY-keskus), raportoidaan EURA 2007, EU:N rakennera-  
hastojen seurantajärjestelmään vakimuotoisina, ja näihin raportteihin ei voi vaikuttaa. EURA 2007 -tietokannasta kerätään hanketasoista volyymitietoa, joka koskee hankkeiden taustatietoja, tehtyjä toimenpiteitä ja toimenpiteiden kohteina olleita henkilöitä sekä toimenpiteiden suoria vaikutuksia muun muassa työllisyyteen. (EURA 2007 2013.)

Silfverbergin mukaan ESR-hankkeissa kaavakkeiden pohjalta tehtävä arviointi ei yksin takaa hyvää laadullista oppimisprosessia ja kullekin hankkeelle kannattaa tästä syystä miettiä oma arviointimenettelynsä. Hankkeen toiminnan seurannan käytännön työkaluksi tarvitaan raportointia. Vaikka hankkeen rahoittaja edellyttääkin vakimuotoista talous- ja toteumaraportointia, on hankkeen johtamisen kannalta tärkeää luoda projektin johtamiseen soveltuva raportointi ja arviointikäytäntönsä. (Silfverberg 2007, 12, 48.)

## 2.4 Hankkeen laadulliset tavoitteet ja niiden mittaaminen

Osaamisen kehittämisen ESR-hankkeet ovat perustuneet pääasiassa analyysieihin ja kartoituksiin, joiden avulla on saatu selville yritysten kehittämistarpeita. Hankkeiden toimenpiteillä on sitten vastattu näihin tarpeisiin. Asetettuja tavoitteita kohti on pyritty toteuttamalla hankesuunnitelman mukaista toimintaa. Arvioinnin kannalta laadullisuuden todentaminen on ollut haaste. Koulutus- ja asiakaspalautteita kerätään hankkeissa ahkerasti, mutta vaikuttavuuden todentaminen jää tekemättä. Silti hankkeen toteuttajatahot raportoivat hankkeen onnistumista. (Mäntyneva, Kuoppala, Aro & Juuti 2005, 4, 18.)

Oppiva Yritys -hanke on rahoitettu ja sen tavoitteet on laadittu Manner-Suomen ESR-ohjelman toimintalinja 1. mukaisesti. Toimintalinja 1 sisältää hankkeet, jotka pyrkivät vaikuttamaan työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittämiseen sekä yrittäjyyden lisäämiseen. (Rakennerahasto 2012.)

Hanketoimintaan osallistujien valmiuksien ja osaamisen paranemista on arvioitu ESR-hankkeiden osalta päättyneiden ESR-koulutusten OPAL-palautteiden perusteella. OPAL-palaute käsittää opiskelijapalautteen kuitenkin vain työvoimakoulutuksesta.

*OPAL -järjestelmä on työhallinnon tietokantapohjainen työvoimakoulutuksen opiskelijapalautteen hallinnoinnin ja raportoinnin atk-sovellus, jonka periaatteena on koulutuksen laadun jatkuva seuranta asiakaslähtöisesti internet-sovellusta hyödyntäen. Palautetta kerätään kaikilta koulutuksessa olleilta koulutuksen aikana sekä koulutuksen päättyessä. (Rakennerahasto 2012.)*

Suuri osa osaamisen kehittämiseen suunnatuista hankkeista ei ole työvoimakoulutuksia sisältäviä hankkeita, kuten ei ole Oppiva Yritys -hankekaan. Siten OPAL-palautetta ei ole kerätty eikä rahoittaja ole edellyttänyt muuta tapaa arvioida osallistujien valmiuksien tai osaamisen paranemista. Vaikka koulutuksista on kerätty palautetta, ei tätä palautetta ole käytetty raportoinnissa rahoittajalle. Nykyiset hankkeen vaikuttavuuden mittaamiseen käytettävät indikaattorit eivät sovellu Oppiva Yritys -hankkeen vaikuttavuuden mittaamiseen.

Hanketoiminnan ongelmana onkin ollut Jolkkosen ja Kurvisen tutkimuksen mukaan se, että EURA2007-seuranta ja OPAL-palaute tavoittavat vain pienen osan hankkeiden tuotoksesta ja tuloksista. Seuranta soveltuu erittäin heikosti yrityksiin ja organisaatioiden henkilöstöön kohdentuviin kehittämishankkeisiin. Seurantakriteerien muuttamisella hanketyyppejä vastaaviksi seurantatietoja voitaisiin hyödyntää laajemmin myös arvioinnissa. Nykyisellään seuranta tuottaa lähinnä määrällistä tietoa, ja monet kyselyyn vastanneet hankkeet toivoivat, että hankkeiden tulosta arvioitaessa pitäisi käytössä olla myös laadullisia mittareita. Hanketoteuttajat kirjaavat väliraportteihin paljon laadullista tietoa hankkeista ja hankkeiden toteutuksesta, mutta raportoinnin taso vaihtelee. Koska yhtenäisiä ohjeita ja määritelmiä ei rahoittajalta ole, kukin hanke määrittelee mittarit omista lähtökohdistaan ja hankkeen luonteen ja tavoitteen mukaan. (Jolkkonen & Kurvinen 2013, 33–35.)

Partasen mukaan mittaamista voidaan toteuttaa eri tavoin. Jos olemassa on jo järjestelmiä, joihin toimintaa kirjataan, voidaan sieltä hakea tarvittavaa tietoa raportointiin. Jos taas järjestelmää ei ole, voidaan sellainen tehdä esimerkiksi Excel-taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen. Tärkeää on kuitenkin ensin määritellä se, mitä mitataan. Hyvä mittari ohjaa toimintaa huomattavasti paremmin kuin huonosti mietitty ja rakennettu. Mittarien kytkennän toimintaan pitää olla realistista, ymmärrettävää, mitattavaa, käyttäytymiseen vaikuttavaa ja innostavaa. Mittareita on tarjolla paljon, myös oppimisen ja kehittymisen mittaamiseen. Osaamisen kehittämisen mittaamisessa on olennaista ottaa huomioon strategiset kompetenssit, ihmisten johtaminen, kulttuuri- ja strategiatietoisuus, strategian suuntautuminen ja strategian integrointi. Pelkän koulutusaktiivisuuden (toteutuneiden koulutuspäivien) laskennalla saadaan usein väärää informaatiota, tai ainakin mittaamalla syvemmältä voitaisiin näitä tuloksia täydentää. (Partanen 2007, 281–291, 292, 293.)

Oppiva Yritys -hankkeen laadulliset vaikutukset kohderyhmään ja toimintaympäristöön ja niiden arviointi on määritelty ESR-projektihakemuksessa seuraavasti. Laadulliset vaikutukset kohdistuvat erityisesti kohderyhmien sitoutumisen asteeseen osallistua pitkäjänteiseen ja kokonaisvaltaiseen yritys- ja liiketoiminnan kehittämiseen ja osaamisen kehittämissuunnitelmien laatimisprosessiin. Tätä seurataan yrityskohtais-

ten osaamisen kehittämistoteutusten tuotoksina ja arviointeina (osaamisanalyysit ja suunnitelmat sekä koulutustoteutukset). Myös kehittämistiimi-, teemailta- ja foorumitoimintaa seurataan osallistujiin kohdistetulla palautekyselyllä ja aktiivisella vuoropuhelulla eri toimijoiden kanssa. Laadullinen vaikutus kohdistuu koko maakunnan toimijoiden tasolla yrittäjyyden edistämiseen ja kehittämiseen uusiutuvan ja oppivan yrityksen mallin mukaisesti. Oppivan yrityksen-mallissa yksilön lisäksi myös koko yritys muuttuu. (ESR-projektihakemus 2012.)

Hankkeen osalta rahoittaja on määritellyt mitattavat määrälliset tavoitteet hankkeeseen osallistuvien osalta, mutta laadullisia mittareita ei hankkeessa ole määritelty. Hankkeelle on asetettu projektisuunnitelmassa laadullisia tavoitteita, joiden saavuttamista ei tällä hetkellä mitata millään luotettavalla menetelmällä. Tämä johtunee siitä, että rahoittaja ei vaadi erityisiä mitattavia tietoja osaamisen lisääntyneisyydestä yrityksissä eikä hankkeessa mitata muodostuneiden yritysverkostojen määrää tai toimintaa. Yhtenä hankkeen tavoitteena on laatia yrityksille liiketoiminta-analyysit, yritys/yksilökohtaiset osaamistarvekartoitukset, osaamistarpeiden määrittelyt ja osaamisen kehittämisohjelmat ja -suunnitelmat eli kehittämistarvekartoitukset, mutta näidenkään toteutumista tai vaikuttavuutta ei virallisesti seurata.

Oppiva Yritys -hankkeessa on toteutettu useita erilaisia toimintoja, joiden avulla laadullisten tavoitteiden, kuten yritysten kehittymisen ja henkilöstön osaamisen vahvistamista on pyritty edistämään. Hankkeen toiminnan ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellinen toiminto on yrityksissä laaditut kehittämistarvekartoitukset ja niiden pohjalta laaditut koulutussuunnitelmat ja koulutustoteutukset. Ilman kehittämistarpeiden kartoittamista yrityksistä, ei voida toteuttaa tarpeisiin vastaavaa koulutusta, joka on hankkeen perustehtävä. Tehtyjen kehittämistarvekartoitusten määrä ilmoitetaan vapaamuotoisissa kirjallisissa raporteissa tai joidenkin yritysten osalta niitä ei raportoitu lainkaan.

Hankkeen raportoinnissa käytettävään seurantaraporttiin kehittämistarvekartoitukset päätyvät, mikäli kartoitukseen osallistuneen henkilön tiedot on kirjattu aloittamis- ja raportointilomakkeeseen. Tällöin kirjaus tulee lyhytkestoisissa toimenpiteissä aloittaneet kohtaan, johon ei ole asetettu tavoitteita ja jonne syötetään myös kaikki

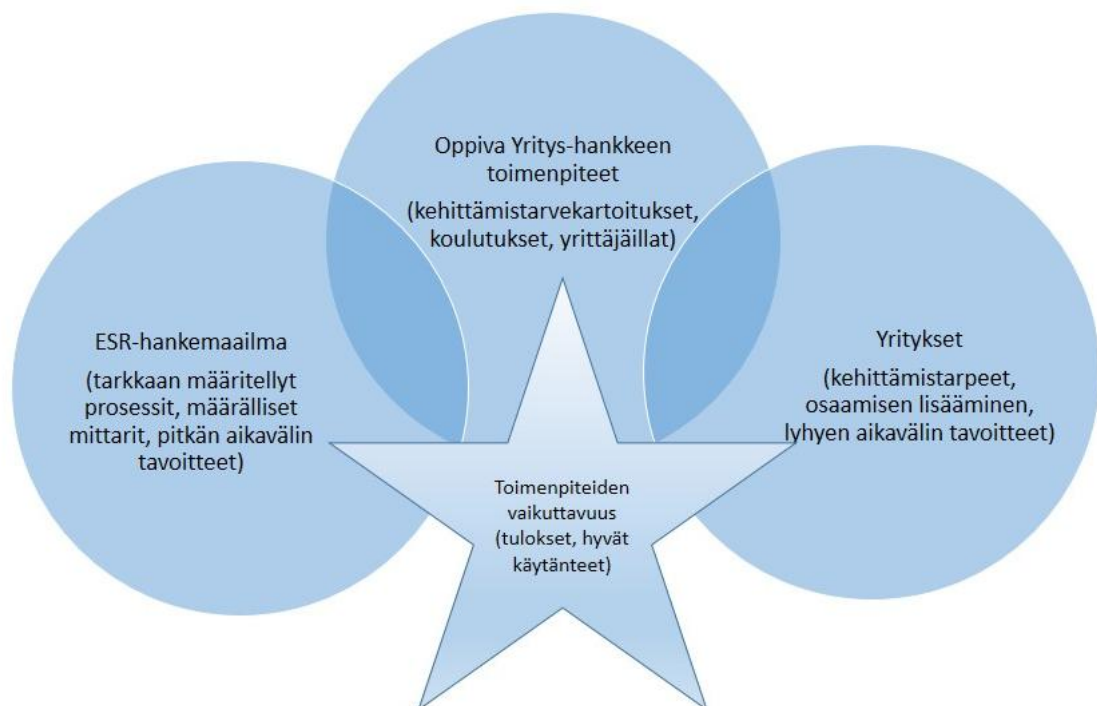
sellaiset koulutukseen osallistuneet henkilöt, joiden kaikkia tietoja ei ole saatu. Todennukaista ja luotettavaa tietoa kaikista tehdyistä kartoituksista ei ole tiedossa. Kehittämistarvekartoitusten laadullisten tavoitteiden toteutumista ei ole myöskään mitattu. Koulutusneuvojilla on ollut ainoastaan oma mielipide siitä, miten kartoituksen toteutuksessa onnistuttiin ja millaisia vaikutuksia se kohdeyrityksen toimintaan aiheutti.

Edellä mainittujen Oppiva Yritys -hankkeen laadullisten vaikutusten toteutumista ei ole seurattu eikä mitattu. Osaamisanalyysit (kehittämistarvekartoitukset) on raportoitu vapaamuotoisissa raporteissa kunkin koulutusneuvojan toimesta, mutta tarkkaa määrää ei ole tiedossa ja palautetta kartoituksen onnistumisesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä ei ole kerätty. Koulutus- tai kehittämissuunnitelmia ei ole kirjattu minnekään (lukuun ottamatta yhden koulutusneuvojan tekemää seuranta-asiakastietojärjestelmässä), joten ei ole tiedossa onko niitä toteutettu ja kuinka paljon. Koulutuksista on kerätty palautetta, mutta palautetta ei ole kirjattu kootusti mihinkään, ne ovat koulutuskohtaisesti arkistoituna. Kehittämistiimien kanssa käydään vuoropuhelua ja väliarvioinnissa kehittämistiimin jäsenet pystyivät antamaan palautetta toiminnasta. Teemailta- ja foorumitoimintaan osallistuneille ei ole tehty palautekyselyitä (lukuun ottamatta yhden koulutusneuvojan tekemiä palautekyselyitä). Määrällisissä tavoitteissa mainittu seudullinen kehittämiskonsepti Pohjois-Savon pienyritysten osaamisen kehittämiseen, on muodostunut, mutta sen kuvaaminen on kesken.

Oppiva Yritys -hankkeen tavoitteena on lisätä hankkeen toimintaan osallistuneiden yrittäjien osaamista ja sitä kautta edesauttaa yrityksiä kehittymään. Kuinka tällaisen tavoitteen toteutumista voidaan mitata?

Oppiva Yritys -hanke on nyt loppusuoralla (hanke päättyy 31.3.2014) ja lopullisten tulosten raportoiminen on pian edessä. Tärkeää on, että loppuraporttiin saadaan mitatuksi tavoitteiden toteutuminen sekä määrällisesti että laadullisten tavoitteiden näkökulmasta. Määrällisten tavoitteiden seuranta on osin ajan tasalla ja tarvittavat tiedot osaan määrällistä tavoitteista löydetään arkistoidusta aineistosta. Laadullisen tavoitteiden osalta mittaamista tehdään tässä opinnäytetyössä toteutettavalla kyselytutkimuksella sekä aiemman arvioinnin ja toteutuneiden koulutusten palautteiden

avulla. Kaikkien laadullisten tavoitteiden saavuttamista ei kuitenkaan saada tämän tutkimuksen avulla selville. Kuviossa 3 kuvataan hanketoiminnan, yritysten kehittämisen sekä Oppiva Yritys -hanke en kosketuspintoja ja tutkimuksen sekä toiminnan tuloksien välisiä yhteyksiä.



Kuvio 3. Eri osa-alueiden välinen yhteys

### **3 Yritysten kehittäminen ja vaikuttavuus**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Oppiva Yritys hankkeen toimintaan osallistujien kokemuksia hankkeen vaikutuksista heidän omaan osaamiseensa sekä yritystoimintaansa eli tutkitaan hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuutta. Opinnäytetyössä osoitetaan hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuus vastaamalla siihen, miten on saatu aikaan erilaisia toimenpiteitä toteuttamalla ennalta asetettujen laadullisten tavoitteiden suuntaisia vaikutuksia.

#### **3.1 Viitekehyksen kuvaus**

Kanasen mukaan viitekehys kuvaa sitä mitä aiheesta on kirjoitettu aiemmin (Kananen 2010, 21.) Ongelman tai ilmiön aiemman tutkimuksen analysointi auttaa lukijaa ymmärtämään käsillä olevaa tutkimusta ja sen vaikutusta nykytietoon ja -tilanteeseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 258). Onnistuakseen kirjoittamaan riittävän laajan ja perusteellisen viitekehyksen, on kirjoittajan tunnettava tutkittava aihealue hyvin. Oleellista on löytää näkökulma, jonka kautta työssä edetään ja koota tietoperusta keräämällä kaikki siihen liittyvä oleellinen tieto. Käsitteet kuvaavat aihealuetta ja toimivat viestinnän pohjana. Ne myös osoittavat näkökulman ja auttavat lukijaa jäsentämään ilmiötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 34–35.)

Koska tutkimuksessa tutkitaan sekä hankkeen vaikuttavuutta että toimenpiteiden avulla toteutettua yritysten kehittämistä, on tietoperusta laaja ja tietoperustan avulla halutaan myös lukijan saavan kattava kuva aihealueista. Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu edellä mainittujen perustelujen pohjalta yrityksen kehittämisen, oppivan organisaation, oppimisen sekä vaikuttavuuden käsitteistä ja niihin liittyvistä teorioista. Yritysten kehittäminen on mukana siksi, että Oppiva Yritys -hankkeen toiminnalla on pyritty kehittämään sekä organisaatioiden johdon ja henkilöstön osaamista ja si-

ten kehittämään yrityksiä. Yritystä ja yrityksen henkilöstön osaamista kehittämällä on mahdollista tulla oppivaksi yritykseksi. Hankkeen toimenpiteet on suunniteltu niin, että kohdeyrityksissä toteutuisi oppivan organisaation toimintamalli ja oppiminen on tämän toiminnan päätavoitteena ja siitä syystä myös näiden käsitteiden sisältöä ja teoriaa käsitellään tietoperustassa. Oppimista on tapahduttava, jotta työikäytymisen muutosta voidaan saavuttaa ja muutoksia mittaamalla saada selville toimenpiteen vaikuttavuus. Tietoperustassa kuvataan ensin Oppiva Yritys -hankkeen toimintaan oleellisesti liittyviä asioita, joiden avulla on pyritty edistämään osaamista kohdeyrityksissä ja sen kautta saavuttamaan vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden käsitettä ja mittaamista kuvataan omassa osiossaan, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuus kohdeyrityksissä.

### 3.2 Yritysten kehittäminen

Yritysten kehittäminen (organizational development) on monitieteellinen kenttä, jossa on vaikutteita liiketaloudesta, organisaatiopsykologiasta, henkilöstöjohtamisesta, viestinnästä, sosiologiasta ja monesta muusta tieteenalasta. Koska yritysten kehittämisessä on vaikutteita näin usealta tieteenalalta, on siitä olemassa myös useita määritelmiä. Yhden määritelmän mukaan yrityksen kehittäminen on suunnitelmallista, koko organisaation kattavaa työtä, jota johdetaan ylhäältä käsin ja jonka tavoitteena on lisätä organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta suunnitelluin tukitoimin ja soveltaen käyttäytymistieteen tuntemusta. Toinen määritelmä kuvaa yritysten kehittämisen olevan prosessi, joka lisää yrityksen tehokkuutta ja helpottaa henkilökohtaisen sekä organisaatiotason muutosten läpiviemistä käyttäytymistieteen osaamista hyödyntäen. Yhteistä eri määritelmille on kuitenkin se, että kaikkien määritelmien perusteella yritysten kehittämiseen liittyy muutos. (Andersson 2012, 2, 3.)

Štefan määrittelee yritysten kehittämisen olevan kasvun hallintaa, kilpailukyvyn edistämistä ja talouden vahvistamista. Lisäksi kehittämiseen liittyy strategiset valinnat,



joiden avulla pyritään täyttämään asiakkaiden odotukset. Strategioiden avulla kehitetään tuotteita, markkinoita ja osaamista. Menestyäkseen ja kehittyäkseen yrityksellä on oltava kaikki kolme strategiaa sopusoinnussa keskenään. Yrityskehittämisen keinoja on useita. Sisäinen kehittäminen, kehittäminen yhdessä tai kehittäminen fuusio-/yrityskaupan kautta. Sisäisen kehittämisen etuina on tiukka itsevalvonnan mahdollisuus, mutta yksin kehittäminen on usein hidasta ja tavoitteiden saavuttaminen kestää kauan. Yhdessä kehittäessä verkosto takaa laajemmat voimavarat ja mahdollisuuden oppia muilta. Yrityskaupoissa/fuusiossa kehittymisen tahdin asettaa se, jolla on suurin omistusosuus, mutta kehittäminen on usein nopeaa. (Štefan 2008, 9.)

Austin taas määrittelee yritysten kehittämisen olevan kaikkea sitä mikä johtaa yrityksen ydinliiketoiminnan kehittymiseen. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi suunnittelu, kasvun kehittäminen, liikevoiton maksimointi, prosessien kehittäminen ja markkina tietoisuus sekä kilpailuedun lisääminen. Yrityksen kehittäminen vaatii laajaa osaamisperustaa sekä analysointi- ja vuorovaikutustaitoja. (Austin 2008, 14, 18.)

Yritysten kehittäminen on monimerkityksellinen käsite. Se voi tarkoittaa uusien liiketoimintataitojen oppimista, palvelun asiakaslähtöisyyden parantamista, uuden tuotteen lanseerausta, tietotekniikan käytön lisäämistä työprosesseissa, perinteisten markkinointivälineiden ja myyntikanavien monipuolistamista, kansainvälistymistä tai tuotannon kasvattamista palkkaamalla lisää henkilökuntaa ja investoimalla uuteen koneeseen. (Te-keskus 2009.)

Yritysten kehittämisestä on tullut tapa työllistää paljon ihmisiä ja yrityksiä. Suurissa yrityksissä tähän toimintaan on palkattuja henkilöitä, joiden vastuulla on yrityksen kehittäminen. Suurin osa yrityksistä käyttää kuitenkin kehittämiseen ulkopuolista konsulttia, jonka avulla kehittämiskohteita etsitään. Usein kehittämistä tehdään kouluttamalla yrityksen henkilöstöä. Sekä yritysten kehittämisessä että koulutuksessa sovelletaan teorioita ja toimintamalleja työpsykologian alalta. Yritysten kehittäminen voidaankin nähdä yhtenä työpsykologian soveltamisalana, sillä sekä yritysten kehittäminen että työpsykologia pitävät sisällään kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Kehittämiseen on olemassa useita eri lähestymistapoja ja siten myös yritysten kehittämiseen erikoistuneita konsultteja on laidasta laitaan; itseoppineita sekä virallisesti kou-

lutettuja. Yritysten kehittämisen asiantuntijoilla oletetaan olevan viimeisin ja paras tieto yritysten kehittämisestä. (Skarp 2011 6, 15, 16.)

Yritysten kehittämisen tarpeet vaihtelevat, mutta kaikki yritykset tarvitsevat kehittämistä, jotta ne eivät jämAhtäisi paikoilleen. Yrityksen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla lisätään yrityksen yksittäisten jäsenien ja yksikköjen yhteistoimintaa. Kehittämistoimenpiteillä pyritään parantamaan yrityksen tehokkuutta ja toiminnan laatua sekä työyhteisön hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa. Yritys tarvitsee kehittyäkseen yksilöiden jatkuvaa oppimista sekä kehittymistä kohti oppivaa organisaatiota. (Kauhanen 2007, 29.) Yrityksen kehittämisosaaminen ei ole itsestäänselvyys vaan se liittyy oppimiseen. Uudistuva organisaatio on aina oppiva organisaatio, joka pystyy sietämään keskeneräisyyttä ja jonka oppiminen synnyttää uudistumista. (Virtanen 2009, 89.)

Yritysten johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tutkimus on keskittynyt pääasiassa suuriin yrityksiin ja pienyritykset ovat jääneet tutkimusten ulkopuolelle. Tutkimusten tuloksia on mahdollista toteuttaa käytännössä vain suuryrityksissä, joissa on taloudellisia sekä henkilöstövoimavaroja niiden toteuttamiseen. Pienyrityksissä osaamisen kehittäminen on harvoin liitetty yrityksen strategiseen kehittämiseen ja toiminnan suunnittelua toteutetaan hyvin lyhyellä aikavälillä. Näin tehtäessä voidaan olettaa, ettei henkilöstön osaamisen kehittämisessäkään päästä pitkäkestoiseen ajattelumalliin. Kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon yrityksen todellinen liiketoimintakonsepti sekä toimintaedellytykset ja suunnitella kehittämis-toimenpiteet näitä tarpeita vastaaviksi. (Henttonen 2002, 21.)

Yrityksen kehittäminen kokonaisvaltaisesti vaatii osaamisen mallintamista. Se on toimintaa, missä yrityksen kehittymisen ja kehittämisen ulkoa-, sisältä- sekä ylhäältä- ja alhaalta-tieto ja -osaaminen yhtyvät. Ulkoa tulee mallintaminen sekä sen välineet ja sisältä kaikki osaaminen, jota yrityksessä on ja joka on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Ylhäältä tulee johdon asettama suunta kehittämiseen ja alhaalta henkilöstön energia, ideat ja ratkaisut. (Toivonen & Asikainen 2004, 9.)

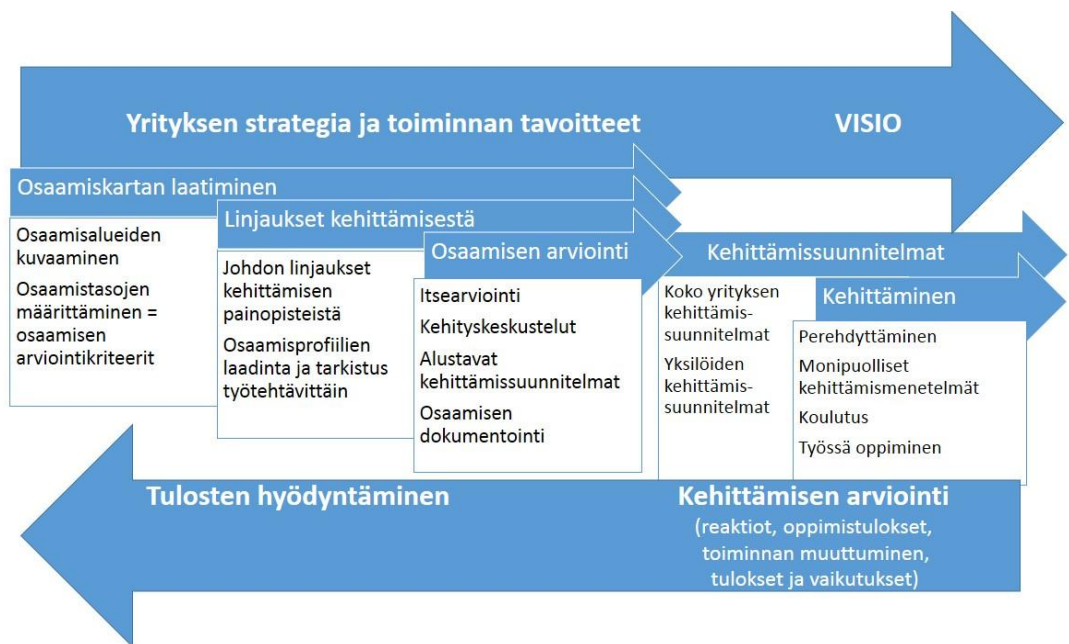
Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna osaamisen kehittäminen liittyy olennaisesti yrityksen toiminta-ajatukseen sekä strategiaan eli osaamisen kehittäminen on myös yrityksen kehittämistä. Kehittymisen kannalta oleellista on tieto tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Kehittymisen tavoitteena on yritykselle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen sekä säilyttäminen. (Viitala 2004, 49.) Yrityksen osaamisen tunnistaminen on kehittymisen perusedellytys. Tunnistamalla olemassa olevan osaamisen ja vertaamalla sitä yrityksen strategiseen vision edellyttämään osaamiseen, saadaan selville millaista osaamista vision saavuttaminen edellyttää. (Tuomi ja Sumkin 2012, 58, 59.)

Yrityksen osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtana ovat yrityksen menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristön muutokset, työn ja toimintatapojen muutokset sekä strategiset tavoitteet. Strategialähtöinen tarpeiden selvittäminen on hyvä tapa saada yritys pohtimaan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta oleellisia asioita ja muodostamaan niistä yhteinen tulevaisuuden kuva. Osaamisen nykytaso voidaan selvittää osaamiskartoituksella, jossa olemassa olevaa osaamista verrataan yrityksen tavoitteena olevaan osaamistasoon. (Ojala 2008 108, 109, 123.)

Organisaation osaamiskartoitus auttaa tunnistamaan sitä osaamista, jota strategia toiminnalta edellyttää. Osaamiskartoituksen avulla tunnistetaan yrityksen osaamisen keskeiset vaatimukset, osaamisen taso ja kehittämisen suunta. Kartoituksen avulla kukin strategian osa muunnetaan osaamiseksi kysymällä mitä osaamista tämän asian toteuttaminen yritykseltä vaatii. Kartoituksessa myös arvioidaan päivittäistä työtä ja sen vaatimuksia ja siihen liittyvää osaamisen nykytilaa sekä kehittämistarvetta. Osaamiskartoitus antaa hyvän kokonaiskuvan yrityksen osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä auttaa yritysjohtoa määrittelemään osaamistavoitteet. Näin tehtynä osaamiskartoitus yhdistää osaamisen kehittämisen osaksi strategista johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 89, 90.)

Osaamisen kehittämisen kokonaisuutta Hättönen kuvaa vaiheittaiseksi prosessiksi. Aluksi tarkastellaan yrityksen strategiaa ja tulevaisuuden tavoitteita ja visiota. Tavoitteiden pohjalta määritellään yrityksessä tarvittava osaaminen ja laaditaan osaamiskartta, joka sisältää osaamisalueet ja arvioinnin kriteerit. Tämän jälkeen tehdään lin-

jaukset kehittämisen painopisteistä ja arvioidaan olemassa olevaa osaamista. Kun osaamisen tasot on saatu selville luodaan koko yritystä ja henkilöstöä koskevat kehittämissuunnitelmat ja ryhdytään kehittämistoimenpiteisiin. Viimeiseksi kehittämis-toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan ja kehittämisen tuloksia hyödynnetään yrityksessä. (Hätönen 2011, 16, 17.) Kuviossa 4 näkyy osaamisen kehittämisen kokonaisuus.



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (mukaillen Hätönen 2011, 17).

Yritysten kehittämistä voidaan toteuttaa tarveperusteisesti, kuten Oppiva Yritys -hankkeessa tehtiin. Yrityksen toimintaan ja henkilöstöön liittyen laadittiin kehittämistarvekartoitus (osaamistarvekartoitus), jonka perusteella suunniteltiin kehittämistoimenpiteitä, kuten koulutusta.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on useita. Tärkeää on käyttää kyseisen yrityksen toimintaan parhaiten soveltuvia ja osaamisen kehittymistä tukevia menetelmiä. Hätönen kuvaa kehittämisen menetelmiä laajasti. Perehdyttäminen työyhteisön sisällä on tehokas kehittämisen menetelmä. Perehdyttämällä autetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys omista työtehtävistään ja niiden merkityksestä

koko organisaation toimintaan. Perehdyttäminen on tärkeää uusien työntekijöiden lisäksi jo yrityksessä työskenteleville työolojen tai työtehtävien muuttuessa. Perehdyttämällä turvataan yrityksen toiminnan sujuvuus sekä laadukkuus. Sisäinen kehittäminen on työssä tapahtuvaa opettamista ja oppimista. Sisäinen kehittäjä on joku yrityksen työntekijä, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot. Hän näyttää omalla toiminnallaan muille esimerkkiä tarttumalla asioihin ja puuttumalla epäkohtiin. Sisäisen kehittäjän avulla yrityksen on helpompaa viedä eteenpäin yritystoiminnassa pakollisia muutostilanteita. Yksi kehittämismenetelmä on myös vertaisoppiminen. Vertaisoppiminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa työyhteisön jäsenet kehittävät keskenään työtään. Tyypillisin henkilöstön kehittämisen muoto on koulutus. Koulutusta voidaan toteuttaa joko yleiskoulutuksena tai yritykselle räätälöitynä koulutuksena. Yritykselle osaamiskartoituksen perusteella räätälöidyn koulutuksen etuina ovat muun muassa se, että tavoitteet ja keskeiset koulutussisällöt voidaan kohdistaa koulutusta tarvitsevan yrityksen tarpeisiin ja siten koulutuksen vaikuttavuuden arvioiminen helpottuu. (Hätönen 2011, 71, 74, 76, 77, 79, 94, 95.)

### 3.3 Oppiva yritys/organisaatio

Oppiva Yritys hankkeen toiminta on perustunut oppivan organisaation kehittämisen malliin, jossa yrityksistä ja yritysten henkilöstön osaamisesta haetaan kehittymistarpeita, joihin vastataan erilaisin toimenpitein, kuten koulutuksin.

*Oppiva organisaatio on kuin vesiputkisto, jonka kuntoa pitää aika ajoin arvioida ja tarvittaessa myös parantaa. Ilman kunnossa olevaa putkistoa ei ole kunnollista, juomakelpoista vettä, eikä ilman kunnossa olevaa oppivaa organisaatiota ole oikeanlaista ja riittävää oppimista. Oppiva organisaatio ilman oppimisen tarpeita on kuin vesiputki ilman vettä. On siis tiedostettava millaiset oppimisen tarpeet ja sisällöt ovat keskeisiä kunkin omassa työssä ja organisaatiossa. (Moilanen 2001, 26.)*

Organisaatioteorioissa ja organisaation kehittämisen teorioissa on kyse samasta kohteesta ja samantyyppisistä historiallisista lähtökohdista. Organisaatioiden kehittämisen ulkokohtaisuus ja ulkoaohjattavuus antaa tilaa oppimisen sisältäohjautuvuudelle sekä oppimisedellytysten kehittämiseksi, joka luo paremman yhteyden yksilön sekä organisaatiotason välille. Yksilön oppimista on tutkittu paljon ja yksilön oppimisen taustalla on eri tieteitä ja niiden sisällä erilaisia näkökulmia. Organisaation oppimisen näkökulma on sen sijaan vielä sekava eivätkä oppimisen teorioiden yhteydet läheteorioihin ole vielä selkiintyneet. Oppiminen on yksilöä ja organisaatiota yhdistävä tekijä. (Moilanen 1996, 23–25.) Organisaatioiden oppimisesta käytetään ilmaisua organisaation oppimiskyky. Organisaation oppimiskyky pitää sisällään ilmiöt oppiminen organisaatiossa ja oppiva organisaatio. Oppimiskyky on tärkeää, jotta organisaatiot pystyvät kehittymään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Turjanmaa 2005, 78.)

Kauhasen mukaan oppivan organisaation käsitteelle ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa määritelmää, vaan sitä kuvataan monilla määritelmillä ja eri tieteenalojen näkökulmasta (Kauhanen 2007, 151). Oppivan organisaation tunnusmerkistö liittyy strategiseen johtamiseen, sisäisiin toimintamalleihin, rakenteisiin ja järjestelmiin, ilmapiiriin ja kulttuuriin sekä yrityksen ja yritys ympäristön välisiin suhteisiin. Oppivan organisaation oppimiselle on tyypillistä järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen, muiden kokemuksista ja menetelmistä oppiminen ja koko yrityksen kattava sujuva tiedonkulku. Organisaation oppiminen näkyy liikeidean, strategioiden, toimintamallien, järjestelmien, rakenteiden, tuotteiden ja palvelujen sekä muiden todennettavissa olevien asioiden muutoksena ja kehittymisenä. (Viitala 2008, 39, 52.)

Oppiva organisaatio pyrkii myös jatkuvasti eteenpäin ja tunnistaa yrityksessä vaadittavan osaamisen sekä hankkii, kehittää ja hyödyntää osaamista kaikessa toiminnassaan (Ojala 2008, 78). Organisaation osaaminen ei ole sama kuin sen henkilöstön osaaminen yhteenlaskettuna. Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu liiketoiminnan periaatteista, toiminnan rakenteesta ja prosesseista, jotka luovat suotuisat olosuhteet oppimiselle ja vuorovaikutukselle henkilöstön kesken. Vasta silloin kun yhdessä oppiminen ja opittu vaikuttaa yrityksen toimintaan aiheuttamalla muutoksia, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. (Magnusson 2008, 21, 23, 24.)

Oppiva organisaatio on avoin systeemi, joka on alituisessa muutoksen tilassa ympäristövaikutusten ja erilaisten impulssien vaikutusten vuoksi (Jalava & Virtanen 1998, 80). Oppivan organisaation lähtökohtana voidaankin pitää tarvetta muutokseen. Muutoksessa tarvitaan oppimista ja oppivaa organisaatiota. Liikkeelle lähdetään yrityksen tai organisaation tilanteesta ja tulevaisuuden odotuksista. Oppimiseen tarvitaan ihmistä, jolla on soveltuvat oppimisen puitteet omassa työyhteisössään. Tällöin puhutaan oppivasta organisaatiosta ja sen keskeisistä piirteistä. Oppiva organisaatio on oppimisen toimintaympäristö, jota pitää kehittää tukemaan yksilöiden oppimista, jotta halutut muutokset saadaan toteutumaan. (Moilanen 2001, 13, 14.)

Oppivan organisaation yhteydessä on puhuttu vain vähän mittaamisesta tai arvioinnista. Organisaation muuttumisesta oppivaksi ei puhuta, mutta osaamiskartoituksista ja osaamisen mittaamisesta puhutaan. Mittaamalla kuitenkin saadaan selville niitä asioita joita mitataan ja mittaaminen on olennainen osa oppivaa organisaatiota. Mittaaminen on tärkeää, koska se toimii pohjana systemaattiselle kehittämiselle ja auttaa tavoitteiden seurannassa ja tulosten saavuttamisessa. Mittaaminen myös auttaa muutoksen läpiviemisessä ja pilkkomisessa helpommin hallittaviin osiin ja tekee oppimista näkyväksi. Mittaamisen tulokset toimivat myös yhteisen keskustelun pohjana ja sen avulla pystytään saavuttamaan paljon asioita, joista ei vielä oltu tietoisia. Oppivassa organisaatiossa tehdään töitä ja opitaan erilaisia asioita organisaation tarpeiden ja strategioiden mukaisesti. Oppivassa organisaatiossa asioita tarkastellaan sekä organisaation että yksilöiden tavoitteista käsin ja pyritään saavuttamaan tasapaino näiden kahden tason, mutta myös nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. (Moilanen 2001, 21, 22, 26.)

Oppivan organisaation toimintamalli näkyy kohderyhmään kuuluvissa pienyrityksissä jonkin verran. Useimmat pienyritykset, erityisesti mikroyritykset kaipaavat apua oman organisaationsa tilan sekä henkilöstön osaamisen tason kartoittamiseen. Tarjoamalla osaamiskartoituspalvelua (kehittämistarvekartoitus) yrityksiin, saadaan näitä tarpeita esille ja tämä on tarjonnut yrityksille mahdollisuuden tunnistaa oman organisaationsa osaamisen taso ja oppimisen tilanne. Tiedostamalla tämän ja asettamalla samalla tulevaisuuden osaamisen tasolle tavoitteet, ovat yritykset kehittymäs-

sä kohti oppivaa organisaatiota. Aktivoimalla yrityksiä osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen kehittämiseen saadaan syntymään lisää oppivia organisaatioita.

### 3.4 Oppiminen ja osaaminen

Pitkämäki on tutkinut yrittäjien oppimista tutkimuksessaan. Hänen mukaansa yrittäjän oppiminen on sekä tiedostamatonta että tiedostettua uuden osaamisen hakemista. Oppimisen syyt lähtevät liikkeelle kunkin yrittäjän omista tilannekohtaisista tarpeista. Oppiminen on tehokasta silloin, kun sen tuotoksena toimitaan toisin, kuin aiemmin. Pienyritykset hyötyvät koulutuksen kautta opitusta parhaiten. Oppiminen lisää tai muuttaa yrittäjän taitoja, tietoja, tapoja sekä asenteita. (Pitkämäki 2010, 16, 17, 19, 20.)

Sekä organisaatio- että yksilötasolla on tärkeää oppia oppimaan. Oppimaan oppiminen tarkoittaa sitä, että otetaan omista ja organisaation aiemmista oppimistilanteista opiksi ja hyödynnetään tätä tietoa ja kokemuksia uusissa oppimistilanteissa. Oppimaan oppiminen edellyttää oppimistilanteen tunnistamista ja analysointi ja uuteen oppimistilanteeseen osallistumista. (Moilanen 2001, 37.) Oppimaan oppiminen edellyttää jatkuvuutta osaamisen sekä yrityksen kehittämisessä.

Jos organisaatio ei reagoi toimintaympäristön muutoksiin, sen toimintakyky heikkenee. Toimintakyvyn heikkeneminen johtaa usein siihen, että organisaatio alkaa panostamaan henkilöstön osaamiseen investoimalla sekä henkilö- että taloudellisia resursseja oppimiseen. (Niemi 2013, 42.) Organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä, tukea yksilön oppimista ja tarjota kehittymismahdollisuuksia. Kehittämiskeinoja on runsaasti, mutta itsensä kehittäminen ja oppiminen on ensisijaisesti yksilön omalla vastuulla. (Kauhanen 2007, 147.)



Osaaminen muodostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä ja rakentuu aina siinä tilanteessa, jossa yksilö toimii. Osaaminen syntyy niistä merkityksistä, joita yksilö omalle työlleen luo. Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen sekä luova käyttäminen, ajattelemisen taito, kyky organisoida työtä ja toimia ryhmässä, oppimisen taidot, kyky joustaa ja mukautua muutokseen sekä kyky arvioida omaa osaamistaan ja toimintaansa sitä samalla kehittäen. (Hätönen 2011, 9.) Osaamisen kehittäminen on oppimista. Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä muutoksia yksilön osaamisessa sekä kokemusten ymmärtämistä ja niiden tulkintaa. Voidaan myös väittää, että oppiminen on muutosta ja muutos on oppimista. (Jalava & Vikman 2003, 81.)

Jalava ja Vikman kuvaavat kolme keskeisintä oppimisperustetta. Vallalla olevan oppimiskäsityksen perusväittämänä on se, että ihminen rakentaa itse oman tietonsa. Tiedon rakentaminen on aktiivinen prosessi, joka perustuu aikaisempaan tietoon ja täydentyy uudella. Henkilöiden välillä on suuria eroja oppimisen lopputuloksissa, tiedon rakentamiseen vaikuttavat kunkin henkilökohtaiset lähtökohdat ja käsitykset.

Toisena oppimisperiaatteena listataan tiedon tilannesidonnaisuus. Tietämistä ja tekemistä on käytännössä mahdotonta erottaa toisistaan. Sovellettava tieto kehittyy ja muokkaantuu toiminnassa ja toiminta taas jättää jälkensä tietoon. Työyhteisö vaikuttaa myös oppimiseen joko muutosta edistämällä tai sitä estämällä.

Kolmanneksi oppimisperusteeksi on valittu tiedon sosiaalisuus, yhteisöllisyys sekä yhteistoiminnallisuus. Käsitys poikkeaa perinteisestä yksilöön perustuvasta oppimiskäsityksestä. Sosiaalisuus ilmentyy vuorovaikutuksellisuutena, jossa mestari auttaa oppipoikaansa, kollega neuvoo työtoveriaan tai konsultti asiakastaan. Tällaisissa tilanteissa molemmat osapuolet oppivat ja yhteistyössä rakentuu uutta tietoa. Tieto on yhteisötasolla hyödynnettävissä nopeasti ja toimivasti. (Jalava & Vikman 2003, 82–86.)

Aiemmin oppimista on kuvattu kolmen oppimisteorian kautta, jotka ovat behaviorismi, kognitivismi ja konstruktionismi. Behaviorismi katsoo, ettei oppimista pysty selittämään, kognitivismi näkee oppimisen tiedon käsittelynä ja konstruktionismi

ehdottaa, että oppijat rakentavat tiedon samalla kun koettavat ymmärtää koke-  
maansa. George Siemens on kehittänyt uudenlaista teoriaa, jota hän kutsuu konnek-  
tionismiksi eli yhteyksien luomiseksi. Konnektionismissä mieli nähdään verkostona ja  
oppiminen on verkoston luomista. Oppimisverkosto luodaan, jotta pysymme ajan-  
tasalla ja voimme hankkia uutta tietoa sekä kokeaksemme, luodaksemme ja yhdis-  
tääksemme jatkuvasti uutta. Verkosto voi olla mieleemme rakenne tai ulkoinen ver-  
kosto, joka koostuu ihmisistä, organisaatioista, kirjoista, internetsivuista, aineistoista  
tai mistä tahansa muusta tiedon lähteestä. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hank-  
kii tietoja, kokemuksia, kontakteja ja asenteita, jotka jotenkin johtavat muutokseen  
henkilön toiminnassa. (Sydänmaalakka 2009, 53–55.)

Osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön; se muodostuu tiedoista, taidoista,  
asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen ei ole ainoastaan tietoa vaan  
myös taitoa viedä tieto käytäntöön ja soveltaa sitä. Usean asian osaaminen vaatii  
kokemusta ja kontakteja. (Sydänmaalakka 2009, 42, 64.) Rankin mukaan osaaminen  
todentuu toiminnassa ja mahdollistaa organisaation menestymisen. Osaaminen on  
asioiden hallitsemista ja kyvykkyyttä tehdä asioita hyvin. Osaamista on myös organi-  
saatiotasolla; yksilö oppii, mutta oppiminen tallentuu organisaation käyttöön. Yritys-  
tasolla puhutaan usein ydinosaamisesta, joka kuvaa organisaation kilpailuetua, joka  
taas muodostuu henkilöiden osaamisesta. (Ranki 1999, 21, 22.) Jokainen organisaatio  
on siellä työskentelevien ihmisten osaamisen summa ja yrityskohtaisen osaamisen  
syntymisen ja hyödyntämisen systeemi (Toivonen & Asikainen 2004, 33).

Osaamiseen ja osaamisen kehittymiseen vaikuttaa useita asioita. Osaamisen mittaa-  
minen ilman testejä on vaikeaa, eikä kaiken kattavaa osaamisen tasoa tai sitä miten  
osaaminen on muodostunut voida täysin luotettavasti mitata. Osaamisen kehittämi-  
sen mittaaminen onkin haasteellista. Luotettavaa tietoa saadaan ainoastaan havain-  
noimalla ja määrittelemällä ulkoiset olosuhteet ja käyttäytymisen muutokset sillä  
tiedot, taidot ja toiminnot eivät muutoin näy ulkopuolisille. (Straka 2004, 263.)

### 3.5 Vaikuttavuus

Ei ole vain yhtä määritelmää siitä mitä vaikuttavuus on, vaan vaikuttavuus on sopimuksenvarainen käsite. Vaikuttavuus on tavallisimmin sitä, miten hyvin jokin uudistus, palvelu, interventio tai toiminto saavuttaa tavoitteensa. (Rajavaara 2010.)

Suomalaisissa arviointitutkimuksissa käytetään vaikutus-(arviointi) ja vaikuttavuus-(arviointi) termejä osittain tarkoittaen samaa asiaa. Termeillä tarkoitetaan tarkoituksellisesti tai tahattomasti tapahtunutta muutosta tutkittavassa ilmiössä, joka on tapahtunut suoraan tai epäsuorasti toimenpiteestä. Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä missä määrin toimenpiteelle asetetut tavoitteet on saavutettu eli vaikuttavuusarviointi ei ole mahdollista ilman vaikutusten arviointia. (Vänttinen, Keinänen & Purmonen 2010, 3.)

Roche määrittelee vaikuttavuuden arvioinnin seuraavasti. Vaikuttavuuden arvioinnilla tarkoitetaan tapahtuneiden, tietyistä toiminnoista tai toimintaketjuista johtuvien pysyvien tai merkittävien muutosten järjestelmällistä analysointia, huolimatta siitä, ovatko muutokset tarkoituksellisia tai tahattomia, positiivisia tai negatiivisia. (Roche, 1999, 21.)

#### 3.5.1 Hankkeiden vaikuttavuus

Hankkeiden vaikuttavuuden mittaamiseen ei ole olemassa yhtä yleisesti käytettyä menetelmää tai viitekehystä. Vaikuttavuuden mittaamisessa onkin käytetty usein vääriä keinoja. On helpompaa mitata suoritteiden määriä ja euroja kuin aineettomia tekijöitä. Hankesuunnitteluun ja osittain vaikuttavuuden arviointiinkin ohjeistaa Ideasta projektiksi projektinvetäjän käsikirja, jonka on koonnut Paul Silfverberg, mutta yhtenäistä tapaa tai ohjetta ei ESR-hankkeiden vaikuttavuuden arviointiin ole.

Yrityksen kehittämistä edesauttavissa koulutus- sekä muissa EU-hankkeissa tuloksia ja vaikuttavuutta on pyritty mittaamaan rahoittajan vaatimuksesta tehtyjen väliarviointien avulla. Kuten Silfverberg toteaa, voidaan pitkäikäisissä hankkeissa jo hankkeen aikana tehdä systemaattinen väliarviointi, jonka avulla arvioidaan hankkeen tavoitteiden toteutumista sekä sitä, onko hankkeella aikaansaatu muutoksia. Arvioinnin tavoitteena on myös tuottaa tarpeellista tietoa hankkeen jatkon suunnittelulle. Arvioinnissa tarkastellaan sekä niitä vaikutuksia, joihin hankkeella on pyritty että vaikutuksia, joita on tahattomasti saavutettu. (Silfverberg 2007, 12.)

Vaikuttavuus ja osaamisen lisääntyminen eivät ole mahdottomia seurata, mallintaa tai saavuttaa. Hanketoiminnan vaikuttavuus käsitteeseen liittyy keskeisesti tarvelähtöisyys, tavoitehierarkia, viestintä sekä hallinnollinen toimintamalli. Tavoitehierarkiassa tavoitteet kytketään ylätasen tavoitteisiin ja vastataan siihen kysymykseen mikä muuttui hankkeen myötävaikutuksella. Tarvelähtöisyydellä tarkoitetaan loppukäyttäjien ja hyödynsaajien etukäteen sitouttamista ja menemistä konkreettiselle tasolle tekemisessä. Viestinnän avulla kuvataan hankkeen vaikuttavuutta tekstein ja kertomuksin ja hallinnollisella toimintamallilla pyritään tehostamaan hallintoa ja lisäämään parempaa rahoitusmallien hallintaa. Hankeen vaikuttavuutta ei useinkaan ehditä näkemään hankkeen aikana, jos vaikuttavuuden mittaamisen suunnitelmaa ei ole tehty etukäteen. (Ramboll Consulting Oy 2011, 4, 16, 17.)

EU-rahoitusinstrumenttien käyttäminen ja hyödyntäminen on yleistynyt organisaatioiden kehittämistyössä ja nykyisin hankerahoitteisen projektityön nähdään olevan tehokas tapa kehittää yritysten toimintaa. Hankerahoitteisten koulutusprojektien vaikuttavuuden mittaaminen on haasteellista ja siksi projektiyhteistyöllä saavutettavien hyötyjen analysointi tarvelähtöisesti on tärkeää jo ennen kuin hankehakemus jätetään rahoittajalle. Jos tarve on havaittavissa laajemmassa kohdejoukossa, on myös tulosten hyödynnettävyys helpompaa. Viestintä hankkeen tavoitteista ja tuloksista on aloitettava heti hankkeen alussa, sillä vaikuttavuutta ei saada aikaan pelkäämään hankkeen lopussa laadittavalla julkaisulla. Vaikuttava hanketyö edellyttää laajaa ja usean tason huomioivaa tiedotus- sekä jalkauttamissuunnitelmaa, jossa on huomioitu oman organisaation lisäksi myös alueellinen ja valtakunnallinen näkökulma hy-

vien käytänteiden levittämiseen. Tietoa jakamalla useat uudet käyttäjäryhmät tulevat tietoisiksi hankkeen tuloksista ja julkisrahoitteisten hankkeiden vastuulla onkin huolehtia tiedon ja osaamisen levittämisestä. (Tyrväinen 2012.)

Vaikuttavuutta tutkiessa on päästävä eroon yksittäisen toimenpiteen välittömän vaikutuksen seurannasta eli määrällisten tavoitteiden toteutumisen mittaamisesta. Vaikuttavuuden mittaamisessa on pyrittävä toimintatapaan, jossa tavoitteena on rakenteellisten vaikutusten mittaaminen ja niiden dokumentointi. Vaikuttavuuden arvioinnin ja seurannan onnistuminen edellyttää sitä, että arviointimenetelmät ja mittarit ovat valmiina jo suunnitteluvaiheessa. Hankkeille tulee luoda koko toiminnan kestävä arviointi projektisuunnitelmasta itsearviointien ja vertaisarvioinnin kautta mahdollisiin korjaustoimenpiteisiin ja hyvien käytäntöjen juurruttamiseen. Vaikuttavuuden arviointia varten tietoa on kerättävä hankkeen projektipäällikön lisäksi myös loppukäyttäjiltä eli hankkeen kohderyhmästä. Tietoa keräämällä saadaan esille myös hankkeen toiminnasta koettu hyöty eikä ainoastaan määriä. (Ramboll Consulting Oy 2011, 4, 16, 17.)

Reijonen, Kokkonen ja Komppula ovat laatimassaan Markos-hankkeen loppuraportissa kuvanneet erilaisia koulutuksen vaikuttavuuden tutkimuksia. Koulutuksen vaikuttavuutta mittaavissa tutkimuksissa on yleensä käytetty menetelmiä, joissa on seurattu yritysten koulutusmäärien ja menestyksen välisiä yhteyksiä ja vain harvoin koulutuksen vaikuttavuutta on tutkittu pidemmän ajanjakson ajalta. Menestyksen ja vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa, sillä yrityksen menestymiseen vaikuttavat useat muutkin asiat kuin ainoastaan koulutus. Pienen yritysjoukon havainnointi pidemmän ajan kuluessa antaisi tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa vaikuttavuudesta kuin pelkkä määrien tarkkailu. Koulutettavien tyytyväisyys koulutukseen kertoo kokemuksen koulutuksesta, muttei sitä miten koulutussisällöt siirtyvät käytännön toimintaan ja toimenpiteiksi. Makros-koulutushankkeen vaikuttavuutta mitattiin määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti heti hankkeen alusta saakka. Aineistoa kerättiin haastatteluin, paperisilla lomakkeilla ja sähköisillä lomakkeilla kaikissa koulutuksen vaiheissa. (Reijonen, Kokkonen & Komppula 2013, 48, 49.)

### 3.5.2 Koulutuksen vaikuttavuus

Koulutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan usein sitä, miten koulutus on onnistunut ja miten sen tavoitteet ovat täyttyneet. Vaikuttavuuden arvioinnin tehtävä on selvittää, onko saavutettu se mitä tavoiteltiin ja onko tehty sitä mitä on tarkoitus. Koulutuksella pyritään vaikuttamaan osallistujien osaamiseen ja osaamisen toivotaan siirtyvän käytettäväksi työssä. Vaikuttavuustutkimusta ja -teorioita on kehitetty 1990-luvulle saakka, mutta silti suurin osa teorioista perustuu Kirkpatrickin luomaan vaikuttavuusmalliin. (Ahlgren 2011, 11, 12.)

Kirkpatrickin tasomallia vaikuttavuuden mittaamisesta on käytetty jo vuodesta 1959 saakka. Lehtinen kuvaa työssään sen seuraavasti. Kirkpatrickin valmennuksen vaikuttavuusmallin neljä tasoa ovat:

- 1) osallistujien välittömät reaktiot valmennuksesta
- 2) valmennuksen ansiosta tapahtuva oppiminen
- 3) valmennuksen ansiosta tapahtuva työkäyttäytymisen muuttuminen
- 4) valmennuksen tulokset työyhteisön ja organisaation tasolla (Lehtinen 2010, 32, 35.)

Srimannarayanan vuonna 2011 julkaistussa tutkimuksessa kerrotaan miten yritykset käyttävät merkittäviä summia henkilöstönsä kouluttamiseen ja kehittämiseen ja siten odottavat myös panostustensa tuottavan yritykselle näkyviä tuloksia. Tuloksia voidaan mitata koulutusten arviointien kautta ja Kirkpatrickin neljän tason mallia käytetään arviointikäytäntöjä suunnitellessa.

Ensimmäinen arvioinnin taso on osallistujien reaktiot, eli välitön palaute heti koulutuksen tai valmennuksen jälkeen. Toinen taso mittaa vaikutteita, joita osallistujat ovat koulutuksesta saaneet, kolmas taso siirtovaikutuksia koulutuksesta työhön ja neljäs taso mittaa yritystason tuloksia, joita koulutuksen avulla on saavutettu. Tutkimuksen mukaan vaikuttavuuden arvioinnissa yrityksissä käytetään kuitenkin perinteisiä menetelmiä, kuten osallistujien palautetta koulutuksesta, koulutettujen työn-

tekijöiden ja koulutuspäivien määrää ja koulutuskustannuksia. Vähemmän mitataan oppimista, siirtovaikutuksia, suorituskyvyn parantumista tai kustannus-hyötyanalyysia koulutus- ja kehittämistoiminnassa.

On olemassa selvä kuilu sen välillä, mitä koulutuksessa arvostetaan ja mitä siitä mitataan. Ongelma voi johtua siitä, että koulutuksia ei suunnitella osallistujien tarpeiden perusteella ja siten toteutus ei voi vastata todellisia tarpeita eikä yrityksen toimintaan vaikuttavaa oppimista voi tapahtua, vaikkakin osallistujat voivat olla hyvinkin tyytyväisiä saamaansa koulutukseen. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi rajoittuu kin perinteisiin toimenpiteisiin, kuten osallistujapalautteeseen, koulutettujen henkilöiden ja koulutuskustannusten määrään ja mittaamalla koulutuspäiviä, mutta ei mittaamalla syvällisemmin koulutuksen vaikutusta työhön ja osaamiseen. Koulutusammattilaiset ovat tietoisia siirtovaikutusten merkityksestä arvioinnissa, mutta eivät uskalla käyttää syvällisempiä toimenpiteitä koulutuksen arviointiin. Jos koulutuksen todellista vaikuttavuutta halutaan mitata, siihen vaaditaan panostusta jo koulutus-suunnittelun aikana. (Srimannarayana 2011, 117, 118, 120, 123, 124.)

Kirkpatricin arviointiprosessin tasot ovat reaktiot, oppiminen, toiminta/koulutuksen siirtovaikutus ja lopulliset tulokset. Reaktiot ja oppiminen mittaavat suoraan koulutukseen liittyviä tuotoksia ja lopullista vaikuttavuutta kuvaavat työssä tapahtuvan toiminnan muutos sekä lopulliset tulokset. Reaktioita ja oppimista mitataan välittömästi koulutuksen päätyttyä tai sen aikana. Toimintaa eli siirtovaikutuksia mitataan koulutuksen aikana ja noin kolmesta kuuteen kuukautta sen jälkeen. Lopulliset tulokset saadaan mitattua 6–25 kuukautta koulutuksen jälkeen. Reaktioiden mittaamisessa kiinnitetään huomiota koulutuksen sisältöön, materiaaliin ja opetuksen laatuun ja oppimista arvioidaan, jotta saadaan selville onko koulutuksessa opittu se mikä oli tarkoituskin oppia. Siirtovaikutusten arvioinnissa tutkitaan sitä, miten hyvin koulutuksessa opittu on siirtynyt työpaikalla käytettäväksi. Siirtovaikutuksen perustana on oppiminen, sillä ilman oppimista ei voi mitään siirtyä toimintaan. Lopullisten tulosten arvioinnilla pyritään selvittämään vaikuttavuus yrityksen tasolla eli mitä hyötyä asiakasyritys on saanut. Tämän tason arvioinnissa saadaan tietoa yrityksen tuloksesta ja usein menetelmänä käytetään kustannus-hyötyanalyysia. Useimmiten koulutuksen arvioinnissa ei kuitenkaan päästä ensimmäistä tasoa pidemmälle. Reaktioiden mit-

taamisen koetaan olevan riittävä todiste koulutuksen vaikuttavuudesta. Tyytyväisyys koulutukseen ei kuitenkaan merkitse oppimista, jolloin rektioiden käyttäminen vaikuttavuuden mittaamisessa on riittämätöntä. (Huuhka 2002, 25–27.)

Koulutuksen vaikuttavuuden seurannalla olisi positiivisia vaikutuksia. Arvioinnin avulla annettaisiin vahva viesti siitä, että koulutuksella pyritään työn tulosten parantamiseen, osallistujien käyttäytymisen muutokseen ja sitä kautta myös työn tuottavuuden kasvuun. Vaikuttavuutta voidaan yrityksissä arvioida neljällä tasolla, mittaamalla koulutuksen onnistumista (ensi vaikutelma koulutuksesta), mittaamalla oppimistuloksia (tietojen ja taitojen saavuttaminen), mittaamalla opitun siirtymistä käytäntöön (käytetäänkö opittuja asioita työssä, muuttuiko käytös) ja mittaamalla vaikutusta tulokseen (miten muutos vaikutti työn tai yrityksen tulokseen). Vaikuttavuuden arvioinnilla saadaan selville onko koulutus tuottanut odotettuja tuloksia ja siksi jo koulutusta suunniteltaessa on mietittävä mihin halutaan vaikuttaa sekä miten koulutuksen pitää tuloksissa näkyä. Arvioinnin avuksi pitää laatia mittarit, jotta sitä voidaan mitata. (Siikonen & co. 2009, 25, 26.)

Useat tutkijat ovat tutkineet koulutuksen vaikuttavuutta ja usein hyödyntäneet Kirkpatrickin mallia jollain tavoin. Suosion taustalla on mallin yksinkertaisuus, jonka avulla vaikuttavuuden arviointi jaetaan eri tasoille. Liika yksinkertaistaminen ja porrastaminen koetaan myös heikkoutena. Oppimisen ja käyttäytymisen muutoksen taustalla on usein moniulotteisempia tekijöitä. (Lehtinen 2010, 32, 35.) Myös Nederström on artikkelissaan käynyt läpi erilaisten vaikuttavuustutkimusten tuloksia. Luotettavan vaikuttavuustutkimuksen tekeminen edellyttää objektiivisia kriteereitä. Yksi tunnetuimmista vaikuttavuuden mittaamisen malleista on Kirkpatrickin neliportainen kuvaus. Vaikuttavuuden tutkiminen kuitenkin vaikeutuu, mitä korkeammalle Kirkpatrickin portailla mennään. Ajan kuluessa mukaan tulee paljon toimenpiteestä riippumattomia muuttujia, joiden vaikutusta ei voida sivuuttaa. (Nederström 2010.) Muutoksen taustalla vaikuttavat tekijät ovat useilta eri alueilta. Manninen piirtää raportissaan siitä kuvan (ks. kuvio 5).





Kuvio 5. Koulutuksen vaikuttavuuteen liittyvät tekijät (Manninen 2008, 19).

Kaikki vaikuttaa kaikkeen, mutta kaikkeen ei koulutuksen järjestäjä voi vaikuttaa. Kun arvioidaan koulutuksen tai hankkeen vaikuttavuutta ei kaikkea voida mitata luotettavasti. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään osallistujan omaan arvioon koulutuksen ja muiden toimenpiteiden vaikuttavuudesta.

Siirtovaikutuksia tutkittaessa on tavoitteena selvittää, millaisia muutoksia koulutus tai muu toiminta on aiheuttanut työkäytöksessä. Lisäksi tutkitaan, onko tarjottu palvelu ollut tarpeiden mukaista, ovatko tapahtuneet muutokset olleet asetettujen tavoitteiden mukaisia, käytetäänkö opittua työssä ja onko vaikuttavuus ollut samansuuntaista kaikille. Jotta todellista vaikuttavuutta pystyttäisiin mittaamaan, on osallistujien pystyttävä antamaan konkreettisia esimerkkejä koulutuksen tai muun toiminnan vaikutuksista. (Huuhka 2002, 35, 36.)

Osallistujien välitöntä reaktiota Oppiva Yritys -hankkeen toteuttamista koulutuksista on kerätty koulutuspalautteen avulla. Kerättyä palautetta käsitellään tutkimustuloksissa. Muihin toimintoihin osallistuneilta ei ole kerätty välitöntä palautetta, mutta kyselytutkimuksen avulla saatiin kerättyä palautetta. Valmennuksen/koulutuksen ja muiden toimintojen ansiosta tapahtuvaa oppimista tai työkäyttäytymisen muutosta ei ole aiemmin tässä hankkeessa mitattu, mutta nyt toteutetun kyselyn ja haastattelun perusteella sitä voidaan tutkia. Kyselyn ja kyselyn tulosten vertaamisella aiempaan arviointiin voidaan todeta myös valmennuksen/koulutuksen sekä muiden toimintojen tulokset työyhteisössä ja organisaatiossa. Tutkimuksen avulla voidaan mitata Oppiva Yritys -hankkeen toimintojen vaikuttavuutta Kirkpatricin mallia mukaillen vähintään kolmella tasolla.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen kohteena ovat Oppiva Yritys -hankkeen asiakkaiden yritystoiminnassa ja osaamisessa tapahtuneet muutokset eli hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuus. Tavoitteena on tutkia, millaista muutosta hankkeen toimintaan osallistuneiden yrittäjien/henkilöstön edustajien osaamisessa ja yritystoiminnassa tapahtui vai tapahtuiko mitään.

#### **Tutkimuskysymyksiksi muotoiltiin seuraavat kysymykset:**

Miten Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteet vaikuttivat kohdeyritysten kehittämistoimenpiteisiin ja osaamiseen?

Miten näitä toimenpiteitä toteuttamalla saavutettiin Oppiva Yritys -hankkeen laadulliset tavoitteet?

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

*Termejä tutkimusote, tutkimusstrategia ja lähestymistapa käytetään usein synonyymeina kuvaamaan kokonaisvaltaisesti sitä, kuinka tutkimuksessa tuotetaan tietoa. (Henttonen 2008, 1).*

Laadullisten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata laadullisella tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen yhtenä tiedonhankinnan strategiana voidaan käyttää tapaustutkimusta. Tapaustutkimus, eli case study voidaan määritellä empiiriseksi tapaustutkimukseksi, joka monipuolisin ja monin tavoin hankituin tiedoin tutkii nykyistä tapahtumaa tietyssä ympäristössä. (Metsämuuronen 2008, 16.) Tapaustutkimus kohdistaa huomionsa tietyssä tilanteessa olevaan ryhmään, joiden kokemukset ja näkemykset tietyistä teoista, toiminnoista tai tapahtumista nousevat merkittäviksi (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 45). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Aineistokeruussa käytetään useita menetelmiä ja erilaisia tiedonkeruun ja -analyysitapoja ilmiön kuvaamiseen. Olennaista on, että aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. (Aaltola & Valli 2001, 159.)

Martiskainen ja Metsämuuronen kuvaavat tapaustutkimusta (case study) tutkimukseksi, joka keskittyy rajattuun ja ainutkertaiseen kohteeseen tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan kohdetta käyttäen useita eri lähteitä ja tutkimustapoja mahdollisimman monipuolisesti. Case study on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä, mutta se ei kuitenkaan ole välttämättä puhtaasti kvalitatiivinen menetelmä, vaan se voi käyttää hyväkseen myös kvantitatiivista informaatiota. Keskeistä tapaustutkimuksen etenemisessä on aineiston kerääminen ja käsittely samanaikaisesti. Teoreettinen kehittyminen tapahtuu osittain aineiston keräämisen yhteydessä, sillä aineistoa tulkitaan ja analysoidaan myös aineistoa kerätessä (Martiskainen & Metsämuuronen 2002, 5, 6.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä nähdään muun muassa se, että tutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesin tai teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei tutkimuksessaan määrää mikä

on tärkeää, vaan tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Tietoa tutkimukseen kerätään suoraan ihmisiltä käyttäen metodina esimerkiksi haastattelua sekä erilaisten dokumenttien analyysijä. Täydentäviä tietoja hankitaan usein myös muiden menetelmien avulla. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laji. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000 153, 155.)

Tapaustutkimus eli Case-tutkimus on monimenetelmäinen tutkimus, jonka avulla saadaan syvälinen ymmärrys tutkimuskohteesta (Kananen 2013). Kvalitatiivinen tutkimus on kyseessä silloin, kun tutkimuksessa käytetään triangulaatiota, eli ns. mixed-tutkimusteoriaa sekä ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus. Triangulaatiossa käytetään ilmiön ymmärtämiseen erilaisia menetelmiä, sillä jonkin teorian oletetaan selvittävän ilmiötä, mutta siitä ei olla varmoja. Hyvä kuvaus on sanallinen kuvaus ilmiöstä, joka on helppo ymmärtää. (Kananen 2010, 41, 42.)

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkitaan Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuutta kohdeyrityksissä ja laadullisten tavoitteiden toteutumista. Hankkeen päätavoitteena on vahvistaa Pohjois-Savon mikro- ja pienyritysten johdon ja henkilöstön osaamista sekä parantaa yritysten välistä verkostoitumista. Tutkimuksen kohteena ovat Oppiva Yritys -hankkeen asiakkaiden kokemukset hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuudesta osaamisen kehittymiseen ja yritystoimintaansa.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa on kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen avulla saadaan syvälinen näkemys Oppiva Yritys -hankkeen kohdeasiakkaiden osaamisen kehittymisestä ja yritystoiminnassa tapahtuneiden työkäyttäytymisen muutosten osalta. Tutkimalla näitä muutoksia saadaan todennettua Oppiva Yritys -hankkeen laadullisten tavoitteiden saavuttaminen ja siten vaikuttavuus kohdeyrityksissä.

Tutkimuksessa käytetty kysely tuo tutkimukseen kvantitatiivista näkökulmaa. Kyselylomake on rakennettu niin, että sen avulla saadaan sekä määrällisiä vastauksia että sanallisia kuvauksia. Tulokset käsiteltiin Excelin avulla sekä kyselyn tekemiseen käy-

tettävää Webropol 2.0–ohjelmistoa käyttäen. Avoimet vastaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti. Kyselytutkimuksessa määriteltiin taustatekijät, joiden avulla tuloksia voidaan vertailla eri vastaajaryhmien kesken. Vastauksista voidaan erotella esimerkiksi mikroyritysten vastaukset ja verrata niitä suurempien yritysten vastauksiin. Samoin voidaan verrata yrittäjien ja työntekijöiden vastauksia.

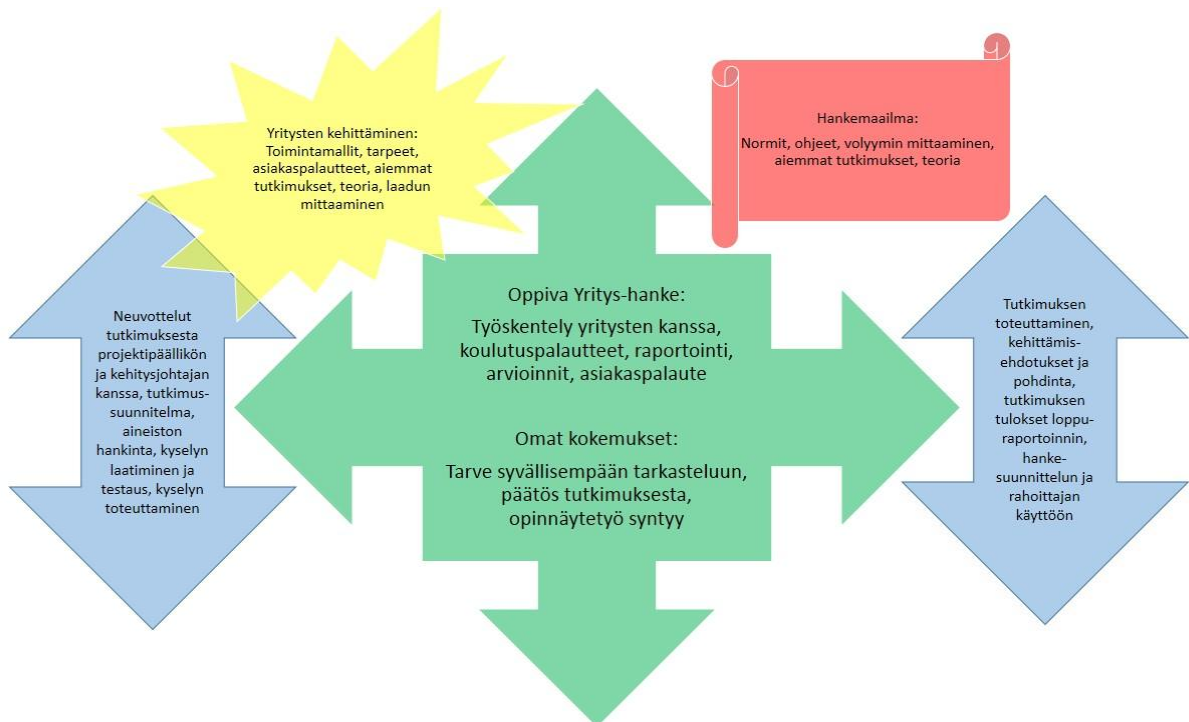
Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Menetelmä valittiin, koska tutkimuksen kohteena on asioita, joita ei voida ajanpuutteen vuoksi havainnoida kohdeyrityksissä. Tutkimuksen kohteena on asiakkaan kokemaa osaamisen kehittyminen, siirtovaikutukset ja tulokset eli oppimisen johdosta käyttäytymisessä ja toiminnassa osoitetut muutokset. Muutokset kuvaavat sitä, onko hankkeen laadulliset tavoitteet saavutettu ja laadullisten tavoitteiden toteutuminen taas kuvaa hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuutta, joka on tutkimuksen aihe. Aiemmat koulutuspalautteet kuvaavat asiakkaan välittömiä tuntemuksia ja vaikutelmia, reaktioita koetusta. Huuhkan mukaan reaktiopalaute ei kerro totuutta onnistumisesta vaan ainoastaan ilmaisevat osallistujien välitöntä tyytyväisyyttä koulutukseen. Luotettavampaa tietoa saadaan mittaamalla käyttäytymismuutoksia ja tarkastelemalla yrityksissä tapahtuneita prosessien muutoksia sekä arvioimalla koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Huuhka 2002, 20.)

Monimenetelmäisyyttä tutkimukseen tuo haastattelu sekä aiemmin hankitun aineiston käyttö tutkimuksessa. Haastateltavien halukkuutta osallistua tiedusteltiin kyselyyn vastaamisen jälkeisessä sähköpostiviestissä ja vapaaehtoisista kerättiin lista. Haastattelujen tarve varmistui sen jälkeen, kun tulokset kyselystä on saatu. Mikäli jokin tulos vaatii lisäselvennystä, voidaan se tarkentaa, vahventaa tai kumota haastattelun avulla. Lisäksi tutkimustulosten analysoinnissa ja vertailussa käytettiin hankkeessa aiemmin toteutettua arviointia ja sen tuloksia sekä koulutusten palautteita. Tutkimuksen pohdinta sekä kehittämis ehdotukset osioissa hyödynnetään myös tutkijan omia kokemuksia ja työssä tehtyjä havaintoja.

Hankkeessa vuonna 2012 toteutetusta arvioinnista saadaan osittain vertailudataa siirtovaikutuksiin ja tuloksiin. Tutkimuksessa kerätään tietoa osaamisen kehittymisestä tutkittavan oman arvioin perusteella ja osin aiempaan tutkimukseen peilaten. Tä-

hän saakka on tutkittu ja arvioitu hankkeen toimintaa ja tuloksia sekä hiukan asiakkaan kokemuksia. Nyt tutkitaan yrittäjän/osallistujan kokemaa hyötyä, oppimista ja sen vaikutusta osallistujan työkäyttäytymiseen ja sitä kautta yrityksen kehittymiseen. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta Oppiva Yritys -hankkeen toiminnan vaikuttavuus eli saavutettiin hankkeelle asetetut laadulliset tavoitteet. Lisäksi tutkimuksen avulla kerätään tietoa osallistujien jatkotoiveista, jos hankkeelle haetaan jatkoa.

Tutkimus koostui useammasta vaiheesta: toiminta hankkeessa ja toimenpiteiden toteuttaminen hankesuunnitelman mukaisesti, tarvittavan taustadatan kerääminen ja kirjaaminen, kyselytutkimuksen laatiminen ja toimittaminen asiakkaille ja aineiston käsitteleminen ja analysointi. Tutkimuksen aihepiiri on laaja ja tutkimus on edennyt tutkijan työnohessa vähitellen ja päättyy opinnäytetyön laatimiseen. Tutkimuksen monipuolisuutta ja etenemistä kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimuksen eteneminen

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimuksella saavutettujen tulosten pysyvyydestä ja luotettavuudesta voidaan todeta, että samat tulokset saavutetaan, mikäli tutkimus toistetaan. Kyseessä on tutkimus, jossa tutkitaan tiettyä kohdejoukkoa, johon on kohdistettu tiettyjä toimenpiteitä, joten tutkimuksen uusiminen ei ole todennäköistä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina ja osin pohjoissavolaisiin yrityksiin ja erityisesti pienyrityksiin yleistettävänä. Kohderyhmä on tarkoin määritelty ja se edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksen kohderyhmä vastaa yrityskoon jakauman mukaan hyvin Oppiva Yritys -hankkeeseen osallistuneiden yrityskoon jakaumaa ja myös koko Suomen yrityskoon jakaumaa. Hankkeen kohderyhmänä ovat olleet erityisesti pienet yritykset (alle 50 henkilöä työllistävät), joiden osuus kyselyyn vastaajista on 95 % ja koko hankkeeseen osallistuneista lähes sama 94,6 %. Yrittäjyyskatsauksen (2012) mukaan kaikista suomalaisista yrityksistä pienyrityksiä on 98,9 % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Tutkimuksen tuloksia voidaan luotettavasti käyttää Oppiva Yritys -hankkeen loppuraportissa kuvatessa hankkeen laadullisten tavoitteiden saavuttamista sekä toimenpiteiden vaikuttavuutta. Tutkimustulosten yleistettävyyteen koskemaan kaikkia yrityksiä ei pyritä, mutta kohdejoukon laajuus antaa kuitenkin mahdollisuuden siihen, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tutkittaessa Pohjois-Savon alueen mikro- ja pienyritysten kehittämistoimintaa ja -toiveita ja suunniteltaessa niille kehittämis- ja koulutustoimintaa. Yleistettäessä on kuitenkin otettava huomioon kyselytutkimuksen otoskoko ( $n = 119$ ), joka vastaa vain noin 1 % kaikista Pohjois-Savon alueen yrityksistä, joita oli vuonna 2012 yhteensä 13 154 (Pohjois-Savon liitto 2014). Otos vastaa noin 9 % kaikista Oppiva Yritys -hankkeeseen osallistuneista yrityksistä, joita oli hankkeen toiminta-aikana yhteensä 1323 (Oppiva Yritys -hankkeen seurantatiedot 2014).

## 4.4 Kyselytutkimus

Tutkimuksen aineistoa kerättiin kyselyllä. Kyselylomakkeen kysymykset on johdettu Oppiva Yritys -hankkeen hankesuunnitelmaan kirjatusta laadullisista tavoitteista, joiden saavuttamiseksi on toteutettu erilaisia toimenpiteitä. Toimenpiteitä toteuttamalla on pyritty vaikuttamaan kohdeyritysten henkilöstön osaamiseen ja näiden toimenpiteiden vaikuttavuutta kyselyn avulla tutkitaan. Kyselylomake laadittiin syyskuussa 2013 ja sen toimivuus testattiin kahden yrittäjän sekä hankkeen muiden toimijoiden kanssa ennen sen toimittamista asiakkaille.

Kyselyn saate ja vastauslinkki kyselylomakkeelle toimitettiin kohderyhmälle sähköpostitse 23.9.2013. Viisi vastaajaa kieltäytyi vastaamasta kyselyyn postituskieltotoiminnon avulla. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, 6.10.2013 saakka. Muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin vastaamattomille 1.10.2013. Vastausajan jälkeen analysoitiin tulokset ja toimitettiin ne hankkeen projektipäällikölle Jari Parkkoselle sekä hankkeen toteuttajan, Ylä-Savon Kehitys Oy edustajalle, Tuija Vallalle. Kyselyn tuloksia täydentää teemahaastattelu, joka toteutettiin yhden vastaajan kanssa 15.11.2013. Tuloksia käytetään hankkeen loppuraportoinnissa sekä mahdollisen uuden hankkeen suunnittelussa.

Kysely osoitettiin hankkeen toimenpiteissä mukana olleelle osallistujalle, sillä hän on ainoa oikea henkilö arvioimaan osaamisessaan ja käyttäytymisessään tapahtunutta muutosta. Kysely kohdistettiin hankkeessa vuonna 2012 ja tammi–kesäkuussa 2013 mukana olleisiin osallistujiin, koska Huuhkan mukaan ihanteellinen aika tehdä vaikutusten arviointia on kolmesta kuuteen kuukautta koulutukseen tai muuhun toimintaan osallistumisesta (Huuhka 2002, 35). Ongelmallista on se, että ajan kuluessa arvioinnin luotettavuus heikkenee, sillä yksilön toiminnan muutokseen vaikuttavat myös muut tekijät kuin koulutuksen vaikutus. Kyselyyn haluttiin ottaa mukaan myös vuonna 2012 mukana olleet, vaikka osallistumisesta oli yli puoli vuotta, sillä vuonna 2012 hankkeessa toteutettiin paljon kehittämistarvekartoituksia sekä tapahtumia ja myös niiden vaikutuksia haluttiin tutkia. Vuonna 2013 kehittämistarvekartoituksia ja muita tapahtumia toteutettiin huomattavasti vähemmän.



Tutkimukseen kohdistuvalla aikajaksolla on järjestetty 140 koulutusta ja useita muita tapahtumia, kuten yrittäjäiltoja, seminaareja, infotilaisuuksia ja aamukahvitilaisuuksia. Kehittämistarvekartoituksia on laadittu useita kymmeniä. Osallistujia koulutuksiin, tapahtumiin ja kehittämistarvekartoituksiin on ollut aikavälillä 1.1.2012–30.6.2013 yhteensä noin 1899. Määrä on laskettu hankkeeseen kirjatusta 2900 henkilöstä, joiden kaikki tiedot on saatu kerättyä sekä tiedotustilaisuuksiin ja muihin osallistuneista 2064 henkilöstä, joista tiedetään nimi ja organisaatio, muttei koulutus ja ikätietoja sekä 1367 osallistuneesta, josta ei ole saatu kerättyä tarkempia tietoja. Kokonaismäärä osallistujista on jaettu hankkeen toiminta-ajalla 5 vuotta ja kerrottu tutkimukseen kohdistetulla ajalla 1,5 vuotta. Hankkeen seurantaraporttiin, joka toimii virallisena tilastona, kirjattiin uusia hankkeeseen osallistuneita henkilöitä aikavälillä 853. Totuudenmukaisempi kokonaisosallistujamäärä on kuitenkin laskennallinen arvio kirjaamisperusteista johtuen. (Honkanen 2013.)

Tutkimukseen liittyvä kyselylomake lähetettiin 792 osallistuneelle (N =792), joiden sähköpostiosoite oli saatavilla. Osoitteet on kerätty järjestettyjen koulutusten osallistujalistaista, erilaisten tapahtumien osallistujalistaista sekä hankkeen pää- ja osatoiteuttajien (Ylä-Savon Kehitys, Navitas kehitys, Sisä-Savon Seutuyhtymä, Koillis-Savon Kehitys ja Savon Yrittäjät) ylläpitämistä asiakasrekistereistä, joihin asiakkaiden kanssa toteutunutta toimintaa on kirjattu. Osallistujien yhteystietoja on kerätty 1.1.2012–30.6.2013 välisellä ajalla tapahtuneen toiminnan osalta.

Kyselyn vastaukset säilytetään Ylä-Savon Kehitys Oy:n sähköisessä arkistossa eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Kyselyn tuloksia käytetään hankkeen loppuraportoinnissa sekä Petra Ryyminin opinnäytetyössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä vastaajia ei pysty kyselystä tunnistamaan.

### **Tutkimuskysymykset ja -kohteet kyselylomakkeella**

Kyselylomakkeella kerätään tietoa seuraavien hankkeen toimintojen vaikuttavuudesta kohdeyrityksissä. Kyselyllä tutkitaan millaista muutosta toimintaan osallistuneiden yritysten/yrittäjien arjessa tapahtui vai tapahtuiko mitään. Tutkimuksen avulla hahmotetaan myös, saavutettiin hankkeelle asetetut tavoitteet osaamisen kehittymi-

sestä sekä kehittämistarvekartoitusten osalta. Lisäksi tutkimuksen avulla kerätään tietoa osallistuneiden jatkotoiveista, jos hankkeelle haetaan jatkoa.

### **Kehittämistarvekartoitukset/koulutussuunnittelu**

Hanke tarjoaa yritykselle maksuttoman nykytilannearvioinnin, osaamiskartoituksen ja koulutussuunnitelman. Kehittämistarvekartoituksen tavoitteena on käydä yrityksen kehittämistarpeita henkilökohtaisella tasolla läpi ja räätälöidä sen perusteella yritykselle koulutus- ja kehittämissuunnitelma. Toiminnassa on pyritty aktivoimaan yrityksiä pitkän aikavälin suunnitelmallisuuteen osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Kysymyksiä kehittämistarvekartoitukseen/koulutussuunnitteluun liittyen ovat: Miten kehittämistarvekartoitus vastasi sille asetettuja tavoitteita? Vaikuttiko kehittämistarvekartoituksen laatiminen yrityksen toimintaan/yrittäjän käyttäytymiseen? Tekikö yrittäjä jotakin toisin? Johtiko koulutussuunnitelman laatimiseen? Johtiko koulutukseen osallistumiseen? Johtiko johonkin muuhun toimintaan? Miten palvelu koettiin?

### **Muu toiminta, yrittäjäillat, seminaarit ja tapahtumat**

Hankkeessa yrityksiä aktivoidaan verkostomaiseen toimintatapaan ja liiketoimintaverkostojen rakentamiseen.

Kysymyksiä muuhun toimintaan liittyen ovat: Miten toiminta vastasi sille asetettuja tavoitteita? Vaikuttiko osallistuminen yrityksen toimintaan/yrittäjän käyttäytymiseen? Tekikö yrittäjä jotakin toisin? Johtiko koulutukseen osallistumiseen? Johtiko johonkin muuhun toimintaan?

### **Koulutukset**

Oppiva yritys -palvelut tarjoavat yrityslähtöistä täsmäkoulutusta ja valmennusta yritysten liiketoiminnan ja liiketoimintaverkostojen kehittämiseen.

Kysymyksiä koulutuksiin liittyen ovat: Miten koulutus vastasi sille asetettuja tavoitteita? Kuinka koulutukseen osallistuminen näkyy yrityksen toiminnassa? Vastauksia

verrataan olemassa olevaan dataan koulutuspalautteista, jotka kerätty välittömästi koulutuksen päätyttyä.

Kyselylomake on liitteenä 1.

## **5 Kyselytutkimuksen vastaukset**

Kyselyyn vastasi 119 hankkeen toimintaan osallistunutta Pohjois-Savon alueen yrityksen edustajaa. Vastausprosentti on 15. Verrattaessa vastausprosenttia Suomen Yrittäjien saavuttamiin vastausprosentteihin voidaan saavutettua vastausprosenttia pitää hyvänä. Suomen Yrittäjien jäsenyrityksilleen vuonna 2013 toteuttamien ja internetsivustollaan julkaistujen kyselytutkimusten vastausprosentit vaihtelevat yhdestä ja puolesta prosentista viiteentoista prosenttiin (Suomen Yrittäjät 2014.) Yrittäjille kohdistetaan paljon erilaisia kyselyitä eri tahoilta, ja siksi vastausprosentit voivat usein jäädä melko alhaisiksi. Myös Herkmanin mukaan sähköiset kyselyt ovat nykyisin hyvin yleisiä ja havaittavissa on vastaamisväsymystä (Herkman 2013).

Kyselytutkimukseen saadut avoimet vastaukset on luokiteltu aineistolähtöisesti. Tuloksissa esitetyt prosentit on pyöristetty tasalukuihin. Tulokset on esitelty opinnäytetyössä sanallisesti sekä taulukoiden ja kuvioiden avulla.

### **5.1 Vastaajien taustatiedot**

Toteutetun kyselytutkimuksen vastausten perusteella saadaan hyvä käsitys alueen yritysten (erityisesti pienten alle 50 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstön,  $n = 113$ ) kokemuksista Oppiva Yritys -hankkeen toimintojen vaikuttavuudesta ja tulevai-

suuden kehittämistarpeista. Kyselyyn vastanneiden yrityskokojen jakauma vastaa hankkeeseen osallistuneiden yritysten kokojakaumaa erittäin hyvin. Voidaan todeta, että kyselyllä saatiin kattava otos alueen yritysten kokemuksista ja toiveista, jotka liittyvät Oppiva Yritys -hankkeen toimintaan.

Oppiva Yritys -hanke en toimintaan osallistui yhteensä 1 323 yritystä (Oppiva Yritys -hanke en seurantatiedot 2014.) Mikroyrityksiä (1–9 henkilöä työllistäviä) oli kyselyyn vastanneista enemmistö, 67 %, mikä on todenmukaisessa suhteessa koko hankkeeseen osallistuneiden 71,8 % mikroyrityksiin verrattaessa. Sama toistuu myös muita yrityskokoja verrattaessa. Kyselyyn vastanneista 10–49 henkilöä työllistäviä yrityksiä on 28 %, koko hankkeeseen osallistuneista yrityksistä 22,8 %. Kyselyyn vastanneista oli 50–249 henkilöä työllistävistä yrityksistä 4 % ja koko hankkeeseen osallistuneista 4,2 %. Yli 250 henkilöä työllistävistä yrityksistä vastanneita oli 1 % ja koko hankkeeseen osallistuneista yrityksistä 1,2 %.

Kyselyyn vastanneiden yrityskoon jakaumat sekä työntekijöiden ja yrittäjien osuus näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden yrityskoot ja yrittäjien ja työntekijöiden jakauma

<b>Yrityskoko (henkilöä töissä)</b>	<b>1</b>	<b>2 - 9</b>	<b>10 - 49</b>	<b>50 - 249</b>	<b>yli 250</b>	<b>Yhteensä</b>	
Yrittäjä	28	41	11	1	0	81	68 %
Työntekijä	1	10	22	4	1	38	32 %
Yhteensä	29	51	33	5	1	119	100 %
	24 %	43 %	28 %	4 %	1 %	100 %	

Kyselyyn vastanneista yrityksistä yksinyrittäjiä oli neljäsosa (24 %, n = 29), 2–9 henkilöä työllistäviä lähes puolet (43 %, n = 51) ja 10–49 henkilöä työllistäviä reilu neljännes (28 %, n = 33). 50–249 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli vähän (4 %, n = 5), ja yli 250 henkilöä työllistäviä myös hyvin vähän (1 %, n = 1).

Kyselyyn vastanneista yrittäjiä on suurin osa (68 %, n = 81) ja työntekijöinä toimii kolmannes (32 %, n = 38). Kyselyyn on vastannut huomattavan paljon suurempi

osuus yrittäjiä kuin työntekijöitä, vaikka koko hankkeeseen osallistuneista yrittäjiä on ollut vain vajaa kolmannes 29,6 %. Tämä selittyy sillä, että osallistujalistaista saadut sähköpostiosoitteet ovat yleensä yrittäjän osoitteita ja työntekijät eivät välttämättä anna osoitettaan hankkeen käyttöön. Kysely toimitettiin sähköpostitse, jolloin se ei ole välttämättä saavuttanut kaikkia työntekijöinä toimivia osallistuneita. Työntekijät ovat myös voineet olla haluttomampia vastaamaan kyselyyn, jossa kysytään oman osaamisen lisäksi myös yrityksen kehittämisestä.

Kyselyssä kysyttiin, mihin hankkeen toiminnoista osallistuja on osallistunut ja miten toiminta on vastannut odotuksia sekä vaikuttanut osallistujan toimintaan.

## 5.2 Kehittämistarvekartoitukseen osallistuneiden kokemukset

Hankkeen toiminnoista kehittämistarvekartoitukseen on osallistunut noin neljännes (26 %, n = 31) kaikista kyselyyn vastanneista (n = 119) vastaajista. Osallistuneiden kokemukset kehittämistarvekartoituksesta ovat positiivisia, ja suurimman osan kanssa on laadittu jonkinlainen jatkosuunnitelma, joidenkin vastaajien kanssa useampikin suunnitelma. Vastausten jakauma käy ilmi taulukosta 2.

Taulukko 2. Kehittämistarvekartoituksen pohjalta laaditut suunnitelmat

Kartoituksen pohjalta laadittiin	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49
koulutussuunnitelma yrittäjälle/henkilöstölle	2	3	2	2	0
yrittäjän kehittämissuunnitelma	1	4	3	0	1
jokin muu toimintasuunnitelma, mikä:	0	3	0	1	2
ei laadittu mitään suunnitelmaa	6	3	2	0	0
	n = 9	n = 11	n = 6	n = 2	n = 3

Vastaajat tarkensivat vastauksiaan tekstikenttään. Vastauksista käy ilmi, että yleisimmin suunnitelma sisälsi suunnitelman kehittämistarpeeseen vastaavista koulutuksista sekä markkinoinnin ja talouden seurannan ja kehittämisen suunnitelmia. Vastaajat, joiden kanssa suunnitelmaa ei oltu laadittu, kertoivat, että suunnitelmaa oltiin tehty suullisesti ja lopullista kirjallista suunnitelmaa ei oltu toimitettu.

Kehittämistarvekartoitus vaikutti kysymykseen vastaajista suurimman osan (74 %, n = 23) toimintaan. Tarkentavissa vastauksissa kerrottiin, mitä asioita yritystoiminnassa tehtiin toisin kuin ennen kartoituksen toteuttamista. Avoimista vastauksista (n = 18) suurin osa (44 %, n = 8) liittyi aktivoitumiseen. Vastauksista käy ilmi, että osallistujat ryhtyivät kehittämään omaa ja henkilöstön osaamista sekä nykyaikaistamaan toimintatapojaan. Aktivoitumista kuvaa myös koulutuksiin osallistuminen. Kehittämistarvekartoitus myös uudisti vajaan kolmanneksen (28 % n = 5) toimintatapoja. Vastauksista nousevat esiin markkinoinnin ja taloushallinnon uudistamistoimenpiteet. Loput vastauksista, eli vajaa kolmannes (28 % n = 5), liittyvät toiminnan tarkentamiseen. Vastauksissa mainitaan muun muassa asiakassegmentointi ja markkinoinnin kohdentaminen.

Vastaajista noin joka neljäs (26 %, n = 8), koki, että kehittämistarvekartoitus ei muuttanut heidän toimintaansa. He perustelivat vastaustaan tekstikenttään seuraavasti: käsiteltävät asiat olivat jo tiedossa, ja omat suunnitelmat vastasivat kartoituksessa laadittuja.

Kehittämistarvekartoitus johti koulutukseen lähes kaikkien kehittämistarvekartoitukseen osallistuneiden osalta (90 %, n = 28). Koulutukset olivat pääasiassa markkinoinnin, sosiaalisen median, taloushallinnon, turvallisuuden ja lääkehoidon aihealueelta.

Kehittämistarvekartoituksen kokivat hyödylliseksi (erittäin paljon hyötyä, paljon hyötyä, hyötyä, jonkin verran hyötyä) lähes kaikki (97 %, n = 30) kehittämistarvekartoitukseen osallistuneista ja vain yksi vastaaja (3 %, n = 1) ei kokenut mitään hyötyä. Erittäin paljon tai paljon hyötyä koki saaneensa yli puolet (55 %, n = 17) kysymykseen vastaajista. Tyytyväisimpiä kehittämistarvekartoitukseen olivat 2–9 henkilöä työllistävistä yrityksistä sekä yrittäjät että työntekijät, joista oli vastaajista lähes puolet (45

%, n = 14). Yleisesti kehittämistarvekartoitukseen olivat tyytyväisimpiä työntekijän edustajat, joita vastaajista edusti vajaa viidennes (16 %, n = 5), mutta suurta eroa verrattaessa yrittäjien vastauksiin ei ilmennyt. Taulukosta 3. näkyy vastausjakauma hyödyllisyyttä tarkastellessa.

Taulukko 3. Kehittämistarvekartoituksesta oli yritykselleni hyötyä

Kartoituksesta oli yritykselleni	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Yhteensä	
Erittäin paljon hyötyä	1	2	1	0	1	5	16 %
Paljon hyötyä	2	4	3	1	2	12	39 %
Hyötyä	4	5	1	0	0	10	32 %
Jonkin verran hyötyä	1	1	0	1	0	3	10 %
Ei mitään hyötyä	1	0	0	0	0	1	3 %
	n = 9	n = 12	n = 5	n = 2	n = 3	n = 31	100 %

Tähän kysymykseen oli vastannut kyselylomakkeen teknisen vian vuoksi (virheellinen uudelleenohjaus) neljä vastaajaa, joiden kanssa ei ollut tehty kehittämistarvekartoitusta. Nämä vastaukset on poistettu tästä kysymyksestä, ja jakaumaa kuvaava taulukko on laadittu oikeiden vastausten perusteella.

### 5.3 Muuhun toimintaan osallistuneiden kokemukset

Kysymyksessä, ”Mihin seuraavista Oppiva Yritys -hankkeen toiminnoista olet osallistunut”, suosituimmaksi tapahtumaksi nousi yrittäjältä, johon on osallistunut reilu kolmannes (37 %, n = 44) vastaajista. Myös muihin toimintoihin on osallistuttu hyvin. Seminaareihin on osallistunut neljännes (26 %, n = 31) vastaajista ja aamukahvitilaisuuksiin joka viides (21 %, n = 25) vastaajista. Myös infotilaisuuksiin on osallistunut joka viides (21 %, n = 25) vastaajista. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja. Tarkemmin tapahtumiin osallistumisen jakauman näkee taulukosta 4.

Taulukko 4. Mihin seuraavista Oppiva Yritys -hankkeen toiminnoista olet osallistunut?

Tapahtuma	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Yrittäjä, 50 - 249	Työntekijä, 1	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
Seminaari	5	11	3	0	0	5	6	0	1	31
Yrittäjäilta	18	15	3	0	1	3	4	0	0	44
Aamukahvitilaisuus	9	8	3	0	1	2	2	0	0	25
Infotilaisuus	6	10	3	0	0	3	3	0	0	25
Joku muu tapahtuma, mikä:	4	6	1	0	0	2	7	2	0	22
En mihinkään	7	13	3	1	0	3	9	2	0	38
	n = 28	n = 41	n = 11	n = 1	n = 1	n = 10	n = 22	n = 4	n = 1	n = 119

Tarkentavat vastaukset kysymyksen kohtaan ”Joku muu tapahtuma, mikä”, johon oli vastannut lähes joka kuudes (18 %, n = 22) vastaajista, ovat kaikki koulutuksia. Kysymyksen sijoittaminen ennen kysymystä, oletko osallistunut Oppiva Yritys -hankkeen koulutuksiin, on vaikuttanut vastauksiin. Vastaaja on mieltänyt, että kysymyksessä kysytään myös koulutuksista, vaikka tarkoituksena oli kartoittaa muuhun toimintaan osallistumista.

Erilaisiin toimintoihin osallistuminen on vastannut osittain tarvetta. Tähän kysymykseen vastanneista osallistuminen on vastannut tarvetta puolella toimintoihin osallistuneista (50 %, n = 41). Tarpeena on ollut yleisimmin markkinoinnin ja myynnin kehittäminen, sosiaalisen median käyttöönotto, taloushallinnon kehittäminen, johtamisen kehittäminen ja tietoteknisten taitojen kehittäminen. Vastaukset viittaavat koulutuksiin, joten tämän kysymyksen perusteella ei voida päätellä, ovatko muut kuin koulutukset vastanneet osallistujan tarvetta. Suuri osa (48 %, n = 39) toimintoihin osallistuneista ei osannut sanoa, onko toiminto vastannut tarvetta ja muutaman (2 %, n = 2) mielestä toimintoon osallistuminen ei vastannut tarvetta.

Osallistuminen muuhun toimintaan on vaikuttanut osallistuneiden työikäytymiseen. Tähän kysymykseen vastanneista suurin osa (63 %, n = 51) on tehnyt jotakin toisin yritystoiminnassaan. Vastaukset jakaantuivat suurelta osin toiminnan kehittämiseen ja verkostoitumiseen. Toimintaa on ryhdytty miettimään tarkemmin, ja toimintatapoja on muutettu tehokkaammaksi. Yrityksiin on laadittu markkinointisuunnitelmia, ja niitä on lähdetty toteuttamaan. Verkostoitumisen eduiksi mainitaan muun



muassa uudet yhteistyökumppanit, rahoituksen saaminen kehittämishankkeeseen ja uudet asiakkaat. Vastauksia analysoitaessa ei voida eritellä, liittyvätkö koetut edut ja toiminnan muutokset muihin tapahtumiin vai koulutuksiin. Muuhun toimintaan osallistuneista yrittäjät antoivat positiivisimmat vastaukset ja olivat myös osallistuneet aktiivisimmin tapahtumiin. Muu toiminta on suunnattu lähinnä yrittäjille eivätkä työntekijät juuri osallistu esimerkiksi yrittäjältoihin. Mikäli toimintoihin ei osallistuttu, oli syynä yleisimmin ajan puute.

Kysymykseen vastaajista hieman alle puolella (43 %, n = 35) osallistuminen muuhun toimintaan johti koulutukseen osallistumiseen. Alhaista koulutukseen osallistumiseen johtamista voi selittää kysymyksen sijoittuminen ennen koulutuksia koskevia kysymyksiä. Mikäli vastaaja on käsittänyt koulutuksen olevan osa muuta toimintaa (vastaus joku muu mikä: koulutus) ja on osallistunut vain yhteen koulutukseen, on hän todennäköisesti vastannut ei tähän kysymykseen.

## 5.4 Koulutukseen osallistuneiden kokemukset

Kaikista vastaajista suurin osa (82 %, n = 98) on osallistunut Oppiva Yritys -hankkeen järjestämään koulutukseen. Tarkentavia vastauksia saatiin 78. Tekstikenttään on kirjoitettu, mihin koulutuksiin on osallistuttu ja ne jakaantuivat pääasiassa markkinoinnin ja myynnin, sosiaalisen median, taloushallinnon, johtamisen, tietotekniikan ja yritystoiminnan juridiikan koulutuksiin. Eniten (19 %, n = 15) vastaajat ilmoittivat osallistuneensa sosiaaliseen mediaan liittyvään koulutukseen. Toiseksi eniten (14 %, n = 11) on osallistuttu taloushallinnon, johtamisen (14 %, n = 11) ja tietotekniikan (14 %, n = 11) koulutuksiin. Myös markkinoinnin ja myynnin koulutuksiin on osallistuttu hyvin (13 %, n = 10). Loput mainitut koulutusaiheet olivat yritystoiminnan juridiikka (6 %, n = 5), laatujärjestelmä (5 %, n = 4), turvallisuuskoulutus (4 %, n = 3) ja lääkeshoidonkoulutus (3 %, n = 2) vastaajista. Loput (8 %, n = 6) vastauksista olivat yksittäisiä tai niistä ei ilmennyt koulutuksen aihealue. Jos koulutukseen ei ole osallistuttu, on

se johtunut ajanpuutteesta tai koulutusaiheen vastaamattomuudesta sen hetken tarpeeseen.

Yli puolet (58 %, n = 57) koulutukseen osallistuneista vastaajista on osallistunut kahden tai useampaan koulutukseen. Heistä enemmistö toimii yrityksessään yrittäjänä. Myös mikroyrityksen työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua hyvin koulutuksiin, sillä joka kolmannes on osallistunut 4 tai useampaan koulutukseen. Taululukosta 5 näkyy, että enemmistö on osallistunut useampaan kuin yhteen koulutukseen. Tämä kuvaa osallistujien halua kehittäjää osaamistaan pitkäjänteisesti. Useampaan koulutukseen osallistuminen kertoo myös tyytyväisyydestä koulutukseen; mikäli koulutus ei olisi vastannut tarvetta, ei todennäköisesti olisi osallistuttu uuteen koulutukseen (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Kuinka moneen Oppiva Yritys -hankkeen järjestämään koulutukseen olet osallistunut?

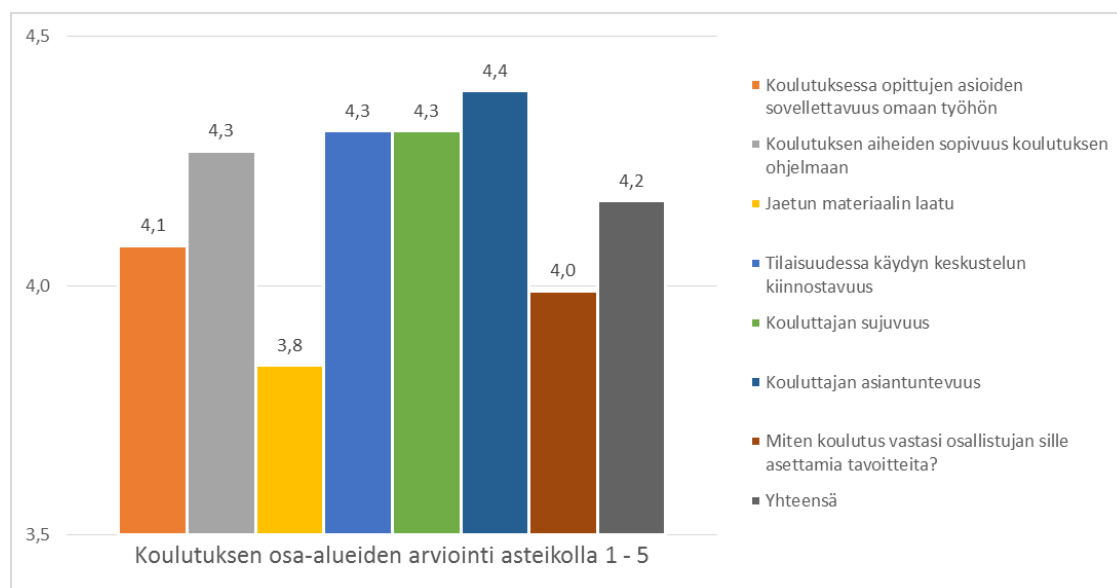
Koulutusten määrä	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä	
1	6	14	4	3	11	2	1	41	42 %
2	14	10	5	1	4	0	0	34	35 %
3	2	7	0	2	3	0	0	14	14 %
4 tai useampaan	2	3	0	3	1	0	0	9	9 %
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98	100 %

Koulutuksen kesto on ollut yleisimmin (43 %, n = 42) yksi päivä. Toiseksi eniten (28 %, n = 27) on osallistuttu kahden päivän kokonaisuuksiin, ja loput koulutuksen kestot kolmesta yhdeksään päivään jakaantuvat melko tasaisesti. Yrityskohtaista konsultointia on käytetty melko vähän, sillä vain muutama (7 %, n = 7) vastaaja kertoo käyttäneensä mahdollisuuden. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Taulukosta 6 ilmenee koulutuksen keston jakauma.

Taulukko 6. Koulutuksen keston jakauma

Koulutuksen kesto	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä	
1 päivä	17	15	1	3	6	0	0	42	43 %
2 päivää	7	6	4	3	5	1	1	27	28 %
3 päivää	1	3	2	0	1	0	0	7	7 %
4 päivää	1	7	1	0	2	0	0	11	11 %
5 päivää	1	5	1	0	5	0	0	12	12 %
6 päivää	1	1	0	2	1	0	0	5	5 %
7 päivää	0	2	1	0	0	0	0	3	3 %
8 päivää	2	1	1	0	2	0	0	6	6 %
9 päivää	2	4	0	3	1	1	0	11	11 %
konsultointi	0	1	2	1	3	0	0	7	7 %
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98	

Koulutukseen osallistuneet vastaajat ovat arvioineet koulutukseen liittyviä asioita asteikolla 1–5, jossa 5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono. Kuviossa 7 on kaikkien vastausten keskiarvot.



Kuvio 7. Ole hyvä ja arvioi koulutukseen liittyviä asioita oheisella asteikolla 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono)

Ensimmäisenä arvioidaan koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuutta omaan työhön. Kaikkien koulutukseen osallistuneiden vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,1, joka kertoo, että koulutuksessa opitut asiat ovat hyvin sovellettavissa omaan työhön. Parhaiten koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuuden omaan

työhön arvioivat työntekijät, jotka työskentelevät 2–9 henkilöä työllistävässä yrityksissä, joita edusti vastaajista joka kymmenes (9 %,  $n = 9$ ). Heidän mielestään soveltuvuus omaan työhön on lähes kiitettävällä tasolla, sillä vastausten keskiarvo on 4,6. Muut vastaajaryhmät eivät erottuneet tässä kysymyksessä. Taulukosta 7 näkee vastausten jakauman.

Taulukko 7. Koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuus omaan työhön

Koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuus omaan työhön	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
5	6	9	3	5	5	0	0	28
4	11	21	5	4	9	2	1	53
3	7	2	1	0	4	0	0	14
2	0	2	0	0	1	0	0	3
1	0	0	0	0	0	0	0	0
Keskiarvo	4,0	4,1	4,2	4,6	3,9	4,0	4,0	4,1
	$n = 24$	$n = 34$	$n = 9$	$n = 9$	$n = 19$	$n = 2$	$n = 1$	$n = 98$

Asteikko 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono)

Toiseksi arvioidaan koulutuksen aiheiden sopivuutta koulutuksen ohjelmaan. Kaikkien koulutukseen osallistuneiden vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,3, mikä vahvistaa sen, että koulutuksen sisältö vastaa ennalta esitettyä ohjelmaa. Parhaan arvioin tässä kysymyksessä antoivat työntekijät, jotka työskentelevät 50–249 henkilöä työllistävässä yrityksissä ja joita edustaa muutama (2 %,  $n = 2$ ) vastaajista. Heidän mielestään aiheiden sopivuus koulutuksen ohjelmaan on erittäin hyvä, sillä vastausten keskiarvo on 4,5. Taulukosta 8 näkee vastausten jakauman.

Taulukko 8. Koulutuksen aiheiden sopivuus koulutuksen ohjelmaan

Koulutuksen aiheiden sopivuus koulutuksen ohjelmaan	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
5	9	11	3	5	7	1	0	36
4	12	21	5	3	10	1	1	53
3	3	2	1	1	1	0	0	8
2	0	0	0	0	1	0	0	1
1	0	0	0	0	0	0	0	0
Keskiarvo	4,3	4,3	4,2	4,4	4,2	4,5	4,0	4,3
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98

Asteikko 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono)

Kolmannessa koulutukseen liittyvässä kysymyksessä arvioidaan koulutuksessa jaetun materiaalin laatua. Kaikkien koulutukseen osallistuneiden vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 3,8, joka on arvioista ainoa joka ei yltänyt hyvään 4. Vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti. Taulukosta 9 näkee vastausten jakauman.

Taulukko 9. Koulutuksessa jaetun materiaalin laatu

Jaetun materiaalin laatu	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
5	5	6	1	2	5	0	0	19
4	11	20	6	4	9	2	0	52
3	6	5	2	3	3	0	1	20
2	2	2	0	0	2	0	0	6
1	0	1	0	0	0	0	0	1
Keskiarvo	3,8	3,8	3,9	3,9	3,9	4	3,0	3,8
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98

Asteikko 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono)

Neljännessä kysymyksessä arvioidaan koulutustilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuutta. Kaikkien koulutukseen osallistuneiden vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,3, joka kertoo siitä, että keskusteleva ilmapiiri koulutustilaisuudessa koetaan hyväksi. Parhaan arvioin tässä kysymyksessä antoivat yrittäjät, jotka työkentelevät 2–9 henkilöä työllistävissä yrityksissä, ja joita edustaa vastaajista reilu kolmannes (35 %, n = 34). Heidän mielestään tilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuus on lähes kiitettävä, sillä vastausten keskiarvo on 4,5. Myös saman yritys-

kokoluokan työntekijät, joita edustaa joka kymmenes vastaajista (9 %, n = 9), arvioivat keskustelun kiinnostavuuden paremmaksi kuin muut, sillä heidän vastaustensa keskiarvo on 4,4. Kriittisimmin koulutustilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuutta arvioivat yli 250 henkilöä työllistävässä yrityksessä työskentelevät työntekijät, joita edustaa yksi vastaaja (1 %, n = 1), jonka mukaan tilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuus oli tyydyttävä. Taulukosta 10 näkee vastausten jakauman.

Taulukko 10. Tilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuus

Tilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuus	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
5	7	19	4	5	6	0	0	41
4	15	13	4	3	10	2	0	47
3	2	2	1	1	2	0	1	9
2	0	0	0	0	1	0	0	1
1	0	0	0	0	0	0	0	0
Keskiarvo	4,2	4,5	4,3	4,4	4,1	4	3,0	4,3
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98

Asteikko 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono)

Viidennessä kysymyksessä arvioidaan kouluttajan sujuvuutta. Kaikkien koulutukseen osallistuneiden vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,3, mikä kertoo siitä, että kouluttajan toiminta on ollut hyvin sujuvaa. Parhaan arvion tässä kysymyksessä antoivat yrittäjät, jotka työskentelevät 10–49 henkilöä työllistävissä yrityksissä, ja joita edustaa joka kymmenes vastaaja (9 %, n = 9). Heidän mielestään kouluttajan sujuvuus opetuksessa on lähes kiitettävä, sillä vastausten keskiarvo on 4,6. Kriittisimmin kouluttajan sujuvuutta arvioivat yli 250 henkilöä työllistävässä yrityksessä työskentelevät työntekijät, joita edustaa yksi vastaaja (1 %, n=1), jonka arvion mukaan kouluttajan asiantuntevuus on välttävä. Taulukosta 11 näkee vastausten jakauman.

Taulukko 11. Kouluttajan sujuvuus

Kouluttajan sujuvuus	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
5	9	14	5	3	10	1	0	42
4	12	18	4	5	7	1	0	47
3	2	2	0	1	1	0	0	6
2	1	0	0	0	1	0	1	3
1	0	0	0	0	0	0	0	0
Keskiarvo	4,2	4,4	4,6	4,2	4,4	4,5	2,0	4,3
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98

Asteikko 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono)

Kuudennessa kysymyksessä arvioidaan kouluttajan asiantuntevuutta. Kaikkien koulutukseen osallistuneiden vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,4, joka kertoo siitä, että kouluttajan asiantuntevuus on erittäin hyvää. Parhaan arvioin tässä kysymyksessä antoivat työntekijät, jotka työskentelevät 50–249 henkilöä työllistävisissä yrityksissä, ja joita edustaa muutama vastaaja (2 %, n = 2), ja joiden mielestä kouluttajan asiantuntevuus on kiitettävää. Myös yrittäjät, jotka työskentelevät 10–49 henkilöä työllistävisissä yrityksissä ja joita edustaa joka kymmenes vastaajista (9 %, n = 9) antoivat erittäin hyvän arvioin kouluttajan asiantuntevuudesta. Heidän mielestään kouluttajan asiantuntevuus on lähes kiitettävä, sillä vastausten keskiarvo on 4,7. Kriittisimmin kouluttajan asiantuntevuutta arvioivat jälleen yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä työskentelevät työntekijät, joita edustaa yksi vastaaja (1 %, n = 1), ja jonka arvioin mukaan kouluttajan asiantuntevuus on välttävä. Taulukosta 12 näkee vastausten jakauman.

Taulukko 12. Kouluttajan asiantuntevuus

Kouluttajan asiantuntevuus	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
5	9	18	6	3	10	2	0	48
4	14	13	3	5	8	0	0	43
3	1	3	0	1	0	0	0	5
2	0	0	0	0	0	0	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1
Keskiarvo	4,3	4,4	4,7	4,2	4,4	5	2,0	4,4
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98

Asteikko 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 huono)

Seitsemäs kysymys mittaa koulutuksen vastaavuutta osallistujan asettamiin tavoitteisiin. Kysymystä ei ole kysytty välittömästi koulutuksen jälkeen kerättävissä palautteissa, mutta tässä tutkimuksessa se haluttiin sisällyttää kysymyksiin. Kysymyksen avulla tutkitaan onko osaamisen kehittäminen tavoitteellista. Kaikkien koulutukseen osallistuneiden vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4, joka kertoo siitä, että vastaavuus asetettuihin tavoitteisiin on hyvällä tasolla. Hajontaa vastauksissa on melko vähän, vastaajaryhmistä yli 250 henkilöä työllistävässä yrityksessä työskentelevät työntekijät, joita edustaa yksi vastaaja (1 %, n = 1) arvioi vastaavuuden asetettuihin tavoitteisiin tyydyttäväksi. Taulukosta 13 näkee vastausten jakauman.

Taulukko 13. Koulutuksen vastaavuus osallistujan sille asettamiin tavoitteisiin

Miten koulutus vastasi osallistujan sille asettamia tavoitteita?	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
5	6	7	2	5	7	0	0	27
4	12	23	6	2	6	2	0	51
3	3	2	1	1	5	0	1	13
2	2	2	0	1	1	0	0	6
1	1	0	0	0	0	0	0	1
Keskiarvo	3,8	4,0	4,1	4,2	4,0	4	3,0	4,0
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98

Asteikko 1–5 (5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 vältävä ja 1 huono)

Kun seitsemäs kysymys poistetaan annetuista vastauksista, saadaan koko koulutuksen osalta arvioinnin keskiarvoksi 4,2. Nämä kuusi kysymystä ovat olleet arvioinnissa välittömästi koulutuksen jälkeen kerätyissä palautteissa ja niitä verrataan myöhemmässä vaiheessa toisiinsa.

Parhaiten koulutuksen ovat arvioineet ne vastaajat, jotka ovat osallistuneet yhdeksän päivää kestäviin koulutuksiin, joita edusti vastaajista reilu kymmenesosa (11 %, n = 11). Heidän antamansa arvio koulutuksen kokonaisuudesta on 4,5, joka on lähes kiitettävä. Muun kestosiin koulutuksiin (1–8 päivää) osallistuneiden arvioinnit eivät poikenneet arvioinnin keskiarvosta.



### **Mikä koulutuksessa oli parasta**

Kysymykseen mikä koulutuksessa oli parasta saatiin 71 vastausta. Kysymys ei ollut pakollinen, mutta siihen vastasi lähes kolme neljäsosaa (72 %, n = 71) kaikista koulutukseen osallistuneista (100 %, n = 98). Avoimet vastaukset luokiteltiin teemoittain ja vastauksista nousee parhaaksi kokemukseksi vuorovaikutus muiden osallistujien kanssa sekä verkostoituminen. Vastauksista suuri osa (27 %, n = 19) korostaa yhdessä oppimista, erinomaista ryhmähenkeä, yhteistyön merkitystä sekä uusien kontaktien luomista. Joka viides vastaaja (20 %, n = 14) koki parhaaksi oppimisen ja samoin joka viides (20 %, n = 14) piti parhaana käytännönläheisyyttä opetuksessa. Molempia vastauksia saatiin yhtä paljon ja vastauksissa korostettiin tietojen päivittymistä, uusien asioiden oppimista sekä koulutuksen ja esimerkkien käytännönläheisyyttä. Noin joka seitsemäs vastaaja (14 %, n = 10) koki parhaaksi asiaksi koulutuksessa asiantuntijuuden. Asiantuntijuus korostui kouluttajan ammattitaitona ja koulutuksen räätälöintinä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Muita parhaaksi koettuja asioita ovat ajankohtaisuus (4 %, n = 3), edullisuus (4 %, n = 3) ja koulutuksen sijainti (3 %, n = 2). Loppuja vastauksia (8 %, n = 6) ei pystynyt luokittelemaan minkään teeman alle.

Koulutukseen osallistuminen on vaikuttanut osallistujien toimintaan. Kysymykseen vastanneista koulutukseen osallistuneista suurin osa (85 %, n = 83) vastasi kyllä ja perusteluja vaikuttamisesta (100 %, n = 51) on kerrottu laajasti. Eniten (27 %, n = 14) vastauksista liittyy siihen, että asioita on osattu yrityksessä hoitaa paremmin. Vastauksista tulee ilmi muun muassa se, että yrityksen vuosisuunnittelua on pystytty laatimaan paremmin ja myyntilanteisiin on osattu valmistautua entistä paremmin. Seuraavaksi eniten (22 %, n = 11) vastauksia tulee luokkiin toiminnan tehostuminen ja saman verran (22 %, n = 11) konkreettisen toimenpiteen toteuttaminen. Toiminnan tehostaminen näkyy ajankäytön optimointina ja työn tehokkaammalla organisoinnilla. Konkreettisia toimenpiteitä ovat muun muassa kotisivujen tekeminen, markkinointisuunnitelman laatiminen ja sosiaalisen median käyttöönotto. Toiminta on vaikuttanut myös verkostoitumiseen kontaktien lisääntymisenä. Usea (14 %, n = 7) vastaaja kokee saaneensa koulutuksen avulla uusia kontakteja ja tämän vaikuttaneen positiivisesti omaan toimintaan. Lisäksi vastauksia tulee toiminnan tarkentumiseen (8 %, n = 4) sekä aktivoitumiseen (8 %, n = 4). Toiminta on tarkentunut erityises-

ti markkinoinnin osalta ja aktivoitumista on tapahtunut sosiaalisen median käytön suhteen. Yksi vastaus (2 %, n = 1) viittaa osallistujan uupumiseen, hän ei ole jaksanut viedä asioita läpi omassa yritystoiminnassaan. Vastaukset kohtaan ei vaikuttanut toimintaan, kertovat, että osallistuja ei ole ehtinyt vielä paneutua asioihin niin syvästi, että kokisi opitun muuttaneen toimintaa. Vastauksissa korostuu myös se, että asiat olivat jo tuttuja ja ne koetaan vanhan kertauksena. Vastausjakauma näkyy taulukosta 14.

Taulukko 14. Koulutukseen osallistuminen vaikutti toimintaani

	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä	
Kyllä, miten/mitä:	20	31	9	8	13	2	0	83	85 %
Ei, miksi:	4	3	0	1	6	0	1	15	15 %
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98	100 %

Eniten koulutus on vaikuttanut toimintaan yrittäjillä, jotka työskentelevät 10–49 henkilöä työllistävässä yrityksissä, ja joita edustaa joka kymmenes vastaajista (9 %, n = 9) ja 50–249 henkilöä työllistävien yritysten työntekijöillä, joita edustaa muutama vastaaja (2 %, n = 2), ja joista kaikki kokivat koulutukseen osallistumisen vaikuttaneen toimintaan. 2–9 henkilöä työllistävässä yrityksissä sekä yrittäjät, joita edustaa reilu kolmannes (35 %, n = 34) että työntekijät, joita edustaa joka kymmenes vastaajista (9 %, n = 9) ovat kokeneet koulutuksen vaikuttaneen toimintaan erityisen paljon, heistä suurin osa (90 %, n = 34) koki että koulutukseen osallistuminen vaikutti toimintaan. Vähiten kyllä vastauksia antoivat työntekijät yli 250 henkilöä työllistävässä yrityksissä, joita edustaa yksi vastaaja (1 %, n = 1), joka ei kokenut osallistumisen vaikuttaneen toimintaan sekä työntekijät yrityksissä, joissa työskentelee 10–49 henkilöä, ja joita edustaa noin viidennes vastaajista (19 %, n = 19). Heistä vain kaksi kolmasosaa (68 %, n = 13) koki osallistumisen vaikuttaneen toimintaan.

Koulutukseen osallistuminen on lisännyt halua osallistua muihin koulutuksiin suurella osalla (78 %, n = 76) koulutukseen osallistuneista. Perusteluissa (n = 37) korostuu erityisesti jatkuvuuden merkitys osaamisen kehittämisessä. Jatkuvuuden kokee lähes

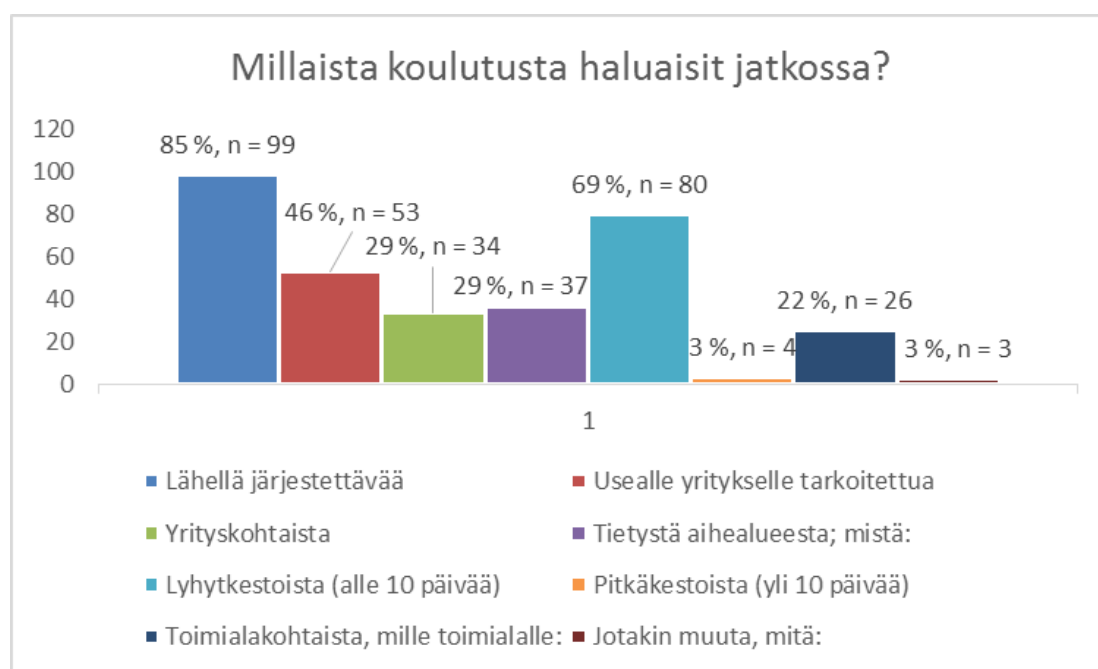
puolet (46 %, n = 17) osallistujista tärkeimmäksi syyksi osallistua jatkossakin koulutuksiin. Perusteluina on esimerkkinä se, että aina on hyötyä kun kuulee myös muiden ajatuksia ja jatkuva uuden oppiminen innostaa sekä lisää tiedonjanoa. Koulutuksen laatu on lisännyt noin viidenneksen (19 %, n = 7) osalta halua osallistua myös muihin koulutuksiin. Vastauksissa korostuu se, että koulutukset ovat huippulaadukkaita ja siten edistävät yritysten toimintojen kehittämisessä. Myös koulutuksen vastaavuus tarpeisiin (14 %, n = 5), koulutuksen edullisuus (11 %, n = 4) ja sijainti (5 %, n = 2) sekä verkostoitumisen edistäminen (5 %, n = 2) ovat lisänneet halukkuutta uuteen koulutukseen osallistumiseen. Avoimet vastaukset kohtaan ei lisännyt halua osallistua muihin koulutuksiin, ovat muun muassa ajanpuute sekä se, että muutenkin on aktiivinen kouluttautuja. Myös tarpeen puute tällä hetkellä on syynä siihen, että ei ole lisännyt halua osallistua muihin koulutuksiin. Erityisen paljon kyllä vastauksia saatiin yrittäjiltä 2–9 henkilöä työllistävässä yrityksissä, joita edustaa reilu kolmannes vastaajista (35 %, n = 34), ja joista suurin osa (85 %, n = 29) ilmoitti osallistumisen lisänneen halua osallistua muihin koulutuksiin. Kriittisimmän vastasivat työntekijät, jotka työskentelevät 50 – 249 henkilöä työllistävässä yrityksissä, ja joita edustaa muutama vastaaja (2 %, n = 2) ja yli 250 henkilöä työllistävässä yrityksissä työskentelevät työntekijät, joita edustaa yksi vastaaja (1 %, n = 1). Heistä kellekään ei osallistuminen ollut lisännyt halua osallistua muihin koulutuksiin. Vastausjakauma näkyy taulukosta 15.

Taulukko 15. Koulutukseen osallistuminen on lisännyt halua osallistua muihin koulutuksiin

	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä	
Kyllä, miksi	18	29	7	7	15	0	0	76	78 %
Ei, miksi	6	5	2	2	4	2	1	22	22 %
	n = 24	n = 34	n = 9	n = 9	n = 19	n = 2	n = 1	n = 98	100 %

## 5.5 Tulevaisuuteen liittyvät toiveet ja palaute

Kyselyn lopussa kerättiin vielä toiveita tulevaisuuteen liittyen. Ensimmäisenä tiedusteltiin millaista koulutusta jatkossa haluaisit järjestettävän. Vastaajia tähän kysymykseen oli 116. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja. Kuviosta 8 näkee vastausten jakauman sekä vastausvaihtoehdot.



Kuvio 8. Jos voisit vaikuttaa yrityksillä suunnattuun koulutukseen, niin millaista koulutusta haluaisit jatkossa?

Vastauksista korostuu se, että koulutuksen halutaan olevan lähellä järjestettävää sekä lyhytkestoista. Lähellä järjestettävää koulutusta toivoo suurin osa (85 %, n = 99) vastaajista ja yli kaksi kolmasosaa (69 %, n = 80) vastaajista toivoo koulutuksen olevan lyhytkestoista. Lähellä koulutuksen tulee olla siksi, että on helpompi osallistua ja on hankalaa lähteä mihinkään kauas kouluttautumaan. Kesto ei saisi myöskään ylittää 10 päivää, sillä pienyrityksillä ei ole varaa pitkiin keskeytyksiin liiketoiminnassa ja aikataulut ovat tiukat. Paikkakuntina mainittiin Kiuruvesi, Varkaus ja Suonenjoki sekä alueena Ylä-Savo. Usealle yritykselle tarkoitettua koulutusta toivoo lähes puolet (46

%, n = 53) vastaajista, sillä sen koetaan antavan uusia ideoita eri toimialoilta sekä mahdollistavana asioiden ja ajatusten jaksamisen sekä kokemusten vaihtamisen. Tietystä aihealueesta toivoi koulutusta lähes kolmannes (32 %, n = 37) vastaajista. Aihealueina mainittiin markkinointi, tietotekniikka, yrittäjyyden ajankohtaiset asiat, taloushallinto, yrityksen johtaminen, turvallisuus ja henkilöstöhallinto sekä tarjouslaskenta. Yrityskohtaista koulutusta toivoi myös lähes kolmannes (29 %, n = 34) vastaajista. Yrityskohtaisuutta perusteltiin sillä, että yksittäisen yrityksen tarpeisiin vastaava koulutuksesta saa parhaimman hyödyn ja se on helpointa yritykselle. Toimialakohtaisesti koulutusta toivoi lähes joka viides (22 %, n = 26) vastaaja. Koulutusta toivottiin tilitoimistoille, kauneuden ja hyvinvoinnin sekä palvelualalle sekä sosiaali- ja terveysalalle ja matkailualalle. Yksittäisvastauksia saatiin myös ravintola- ja metallialaan. Kysymyksessä ei erottunut mikään vastaajaryhmä erityisesti, kaikissa vastaajaryhmissä vastaukset olivat linjassa yleiseen mielipiteeseen.

Tulevaisuudessa koulutuspäivästä on suurin osa (74 %, n = 87) valmis maksamaan yli 50 euroa. Kysymykseen vastasi 117 vastaajaa. Vastausjakauma näkyy tarkemmin taulukosta 16.

Taulukko 16. Olisin valmis maksamaan koulutuspäivästä (7 tuntia)

	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Yrittäjä, 50 - 249	Yrittäjä, yli 250	Työntekijä, 1	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä
alle 50 euroa	7	12	1	0	0	1	2	4	3	0	30
51 - 100 euroa	15	20	7	1	0	0	7	15	1	1	67
101 - 200 euroa	3	7	2	0	0	0	1	2	0	0	15
yli 200 euroa	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	5
	n = 27	n = 40	n = 11	n = 1	n = 0	n = 1	n = 10	n = 22	n = 4	n = 1	n = 117

Suhteutettuna kaikkiin vastauksiin tähän kysymykseen vastaajista eniten olivat valmiit maksamaan yrittäjä, joka toimii 50–249 henkilöä työllistävässä yrityksessä ja jota edustaa yksi vastaaja sekä työntekijä, joka toimii yli 250 henkilöä työllistävässä yrityksessä ja jota myöskin edustaa yksi vastaaja. He olisivat sataprosenttisesti valmiit maksamaan koulutuspäivästä yli 50 euroa. Suhteessa enemmän olisivat valmiit maksamaan myös työntekijät, jotka työskentelevät 10–49 henkilöä työllistävissä yrityksissä.

sä ja joita edustaa lähes viidennes (19 %, n = 22) vastaajista. Heistä lähes kaikki (90 %, n = 18) ovat valmiita maksamaan koulutuspäivästä yli 50 euroa. Myös yrittäjistä, jotka työllistävät 10–49 henkilöä ja joita vastaajista edustaa noin joka kymmenes (9 %, n = 11) suurin osa (82 %, n = 9) olisi valmis maksamaan koulutuspäivästä yli 50 euroa. Suhteessa vähiten koulutuspäivästä olivat valmiit maksamaan työntekijät, jotka työskentelevät 50–249 henkilön yrityksissä ja joita vastaajista edustaa muutama (3 %, n = 4). Heistä vain neljännes (25 %, n = 1) olisi valmis maksamaan koulutuspäivästä yli 50 euroa.

Koulutuspäivän hinta on ollut Oppiva Yritys -hankkeessa keskimäärin 50 euroa/päivä, joka selittää omalta osaltaan hankkeen koulutusten suurta suosiota. Myös oppilaitosten valtionosuustuettujen koulutusten päivähinta jää hintahaarukkaan 51–100 euroa, joten tulevaisuudessakin yrityksille on tarjolla hyväksyttävään hintaluokkaan kuuluvaa koulusta.

Jatkossa yrittäjät tarvitsevat omaan tai henkilöstön kehittämiseen liittyviä palveluita useilta eri osa-alueilta. Kysymykseen vastasi 46 vastaajaa. Eniten tarvetta on markkinointiin ja myyntiin liittyen. Vastaajista neljännes (26 %, n = 12) kokee kaipaavansa apua siinä. Avoimissa vastuksissa nousee esille erityisesti sähköinen markkinointi, sosiaalinen media sekä myyntityö. Seuraavaksi eniten (13 %, n = 6) toivotaan palveluita esimiestyöhön sekä taloushallintoon (13 %, n = 6). Yrityskohtaista, yritykselle räätälöityä palvelua toivoo noin joka kymmenes (11 %, n = 5) vastaaja. Palveluntarjoajilta toivotaan vuosittaista koulutustarjotinta, josta voidaan valita itselle parhaiten soveltuvat kokonaisuudet. Ensiapukoulutusta tarvitsee muutama (7 %, n = 3) vastaaja. Palveluita toivoo muutama (9 %, n = 4) vastaaja myös asiakaspalveluun sekä tietotekniikkaan (9 %, n = 4) sekä itsensä johtamiseen (4 %, n = 2). Muutama (9 %, n = 4) vastaus jäi luokittelematta, sillä ne eivät liittyneet kehittämiseen.

Edellä saadut vastaukset toistuivat myös seuraavassa kysymyksessä, jossa kysyttiin mitä palveluita yrittäjät tarvitsevat yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kysymykseen vastasi 43 vastaajaa. *Useissa vastauksissa yrityksen toiminnan kehittämistä pidettiin samana kuin omaa tai henkilöstön kehittämistä.* Palveluiden aiheiksi nousivat taloushallinnon palvelut, yritystoiminnan ajankohtaiset asiat, yrityksen tarpeeseen räätä-

löidyt palvelut sekä ensiapukoulutus. Paljon vastauksia jäi luokittelematta, koska lähes puolet (49 %, n = 21) vastaajista viittasivat edellisen kysymyksen vastaukseensa. Aktiivisimmin edellä mainittuihin kahteen kysymykseen vastasivat kaikista vastaajista mikroyritysten yrittäjät, joiden osuus kaikista vastaajista oli enemmistö (94 %, n = 84). Yli 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä ei saatu lainkaan vastauksia näihin kysymyksiin.

Lopuksi kysyttiin vielä, onko Oppiva Yritys -hankkeen järjestämiin toimintoihin osallistuminen vaikuttanut osallistujan/kohteena olevan yrityksen henkilöstön osaamiseen. Kysymykseen vastasivat kaikki 119 vastaajaa. Vastaajista suuri osa (67 %, n = 80) on sitä mieltä, että osallistuminen on vaikuttanut osaamiseen positiivisesti. Erityisen paljon osaamista ovat hankkineet yrittäjät sekä työntekijät, jotka työskentelevät 2–9 henkilöä työllistävissä yrityksissä ja joiden osuus kaikista vastaajista on lähes puolet (43 %, n = 51), joista kolme neljästä (76 %, n = 39) koki osallistumisen vaikuttaneen osaamiseen. Ei vastauksia annettiin myös joitakin (7 %, n = 8). Perusteluna sille, miksi osallistuminen ei vaikuttanut osaamiseen, on se, että asiat olivat tuttuja jo ennestään. Vastausjakauma näkyy tarkemmin taulukosta 17.

Taulukko 17. Onko Oppiva Yritys -hankkeen järjestämiin toimintoihin osallistuminen vaikuttanut osallistujan/kohteena olevan yrityksen henkilöstön osaamiseen?

	Yrittäjä, 1	Yrittäjä, 2 - 9	Yrittäjä, 10 - 49	Yrittäjä, 50 - 249	Yrittäjä, yli 250	Työntekijä, 1	Työntekijä, 2 - 9	Työntekijä, 10 - 49	Työntekijä, 50 - 249	Työntekijä, yli 250	Yhteensä	
Kyllä, miten/miksi:	18	30	6	0	0	0	9	14	3	0	80	67 %
Ei, miksi:	2	3	1	0	0	0	1	1	0	0	8	7 %
En osaa sanoa	8	8	4	1	0	1	0	7	1	1	31	26 %
	n = 28	n = 41	n = 11	n = 1	n = 0	n = 1	n = 10	n = 22	n = 4	n = 1	n = 119	100 %

Perusteluja siihen, miten osallistuminen on vaikuttanut osaamiseen/henkilöstön osaamiseen, annettiin 28 kappaletta. Vastauksista nousee edelleen esiin se, että osallistuminen on lisännyt osaamista puolella (50 %, n = 14) vastaajista ja tehostanut toimintaa samoin puolella (50 %, n = 14) vastaajista. Vastaukset ovat linjassa aiemmin esitettyjen kysymysten vastauksiin.

Kaikista kyselyyn vastaajista enemmistö (95 %, n = 113) toivoo, että Oppiva Yritys -hankkeelle tulee jatkoa. Perusteluja jatkolle saatiin 56 ja niistä nousevat erityisesti hankkeen tarjoamien toimintojen edullisuus, jota korostaa viidennes vastaajista (20 %, n = 11). Noin joka kuudentena (16 %, n = 9) perusteluna mainittiin toimintojen sijainti, joka seitsemäs (14 %, n = 8) piti perusteena osaamisen kehittämisen tärkeyttä ja samoin joka seitsemäs (13 %, n = 7) piti hyvänä perusteluna sitä, että mikroyrittäjyys on huomioitu hankkeen toiminnoissa. Hankkeen tarjoamien palveluiden laatua arvosti myös joka seitsemäs (13 %, n = 7) vastaaja ja muutamia (5 %, n = 3) perusteluita olivat jatkuvuus ja hankkeen tarjoamat neuvontapalvelut (5 %, n = 3). Vastauksista joka seitsemäs (14 %, n = 8) jäi luokittelematta. Niistä osa kohdistui hankehenkilöstöön ja kouluttajiin ja tulevat ilmi viimeisessä kysymyksessä, jossa sai antaa vapaasti palautetta hankkeeseen liittyen.

Vastauksia kohtaan, tähän loppuun voit kirjoittaa vapaata palautetta Oppiva Yritys -hankkeesta saatiin 43 vastausta. Hankehenkilöstöön kohdistui suurin osa (40 %, n = 17) palautteista. Saadut palautteet olivat erittäin positiivisia ja henkilöstöä keuhuttiin motivoituneeksi, palveluhalukkaaksi, energiseksi, ystävälliseksi sekä aktiiviseksi. Henkilöstöllä koetaan olevan erinomaiset sosiaaliset taidot ja innovatiivinen työote. Vastauksista vajaa kolmannes (30 %, n = 13) kohdistui hankkeeseen. Erityistä kiitosta sai hankkeen tiedottaminen, joka on hyvin tavoittanut hankkeen kohderyhmän. Pääasiassa palautteet olivat kiitoksia hyvin toteutusta hankkeesta. Koulutuksiin kohdistui myös vajaa kolmannes (28 %, n = 12) palautteista. Kouluttajat ovat palautteen mukaan olleet erittäin asiantuntevia sekä innostavia ja koulutukset ovat olleet laadukkaita. Yrityksen tarpeeseen räätälöity koulutus on koettu parhaiten yritystä palvelevaksi asiaksi. Tarjontaa on ollut riittävästi ja koulutukset ovat kehittäneet osaamista erittäin hyvin. Palautetta antoivat eniten (74 %, n = 32) hankkeen ydinkohderyhmään kuuluvat mikroyritysten yrittäjät sekä työntekijät. Yli 50 henkilöä työllistävästä yrityksestä kukaan ei antanut palautetta. Luokittelematta jäi yksi (2 %, n = 1) vastaus, se liittyi muuhun kuin hankkeeseen.



## 6 Muu tutkimusaineisto

### 6.1 Haastattelu

Kyselytutkimuksen vastaukset antoivat kattavan kuvan tutkimusjoukon kokemuksista, mutta niiden vahvistamiseksi päätettiin tehdä yksi teemahaastattelu. Vapaaehtoinen haastateltava pyysi haastattelua ja se toteutui 15.11.2013. Haastateltavalle lähettiin haastattelurungon noin kaksi viikkoa aiemmin tutustuttavaksi ja haastattelu toteutui ennalta määritellyn rungon mukaisesti. Haastattelun aikana ei ilmennyt mitään poikkeavaa verrattuna kyselyn tuloksiin, mutta muutaman asian kohdalla saatiin lisätietoa. Haastattelu litteroitiin 22.11.2013. Haastattelun pääpiirteet seuraavassa.

**Kerro omin sanoin miten osallistuminen Oppiva Yritys -hankkeen tarjoamiin palveluihin kehitti osaamistasi tai vaikutti yritystoimintaasi.**

#### **Kehittämistarvekartoitus**

Haastateltavan kanssa kehittämistarvekartoitusta ei ole tehty, mutta hän on saanut tarvitsemaansa koulutusta kertomalla tarpeistaan koulutusneuvojalle. Haastateltava koki, ettei saisi mitään lisäarvoa yritystoimintaansa tai osaamisen kehittämiseen kehittämistarvekartoituksesta. Keskustellessa kehittämistarvekartoituksen merkityksestä sekä sisällöstä, haastateltava olisikin halunnut, että se tehdään hänen kanssaan. Ajanpuutteen vuoksi ei kuitenkaan siihen ole enää mahdollisuutta.

#### **Koulutukseen osallistuminen**

Haastateltavan mielestä koulutukseen osallistuminen ei ole konkreettisesti vaikuttanut toimintaan yrityksessä, mutta osallistuminen lisäsi osaamista. Haastateltava on osallistunut useampaan koulutukseen ja on erityisen paljon pitänyt siitä, että koulutukset ovat lyhyitä ja tietoiskutyyppisiä, sillä lyhyetkin koulutukset tukevat hyvin osaamista. Koulutusvalikoimaa on haastateltavan mielestä ollut riittävästi ja tarpeensa esittämällä on saanut koulutuksen toteutumaan. Haastateltava on pitänyt erityi-

sesti siitä, että Oppiva Yritys -hankkeessa oli mahdollista osallistua lähellä oleviin lyhyisiin tilaisuuksiin, sillä yksinyrittäjällä on vaikeaa osallistua kaukana oleviin pitkiin koulutuksiin.

**Muuhun toimintaan (yrittäjältä, seminaari, infotilaisuus, aamukahvit) osallistuminen**

Haastateltava on osallistunut seminaariin ja yksinyrittäjältoihin ja kokee, että tapahtumat ovat vahvistaneet osaamista. Yksinyrittäjäillat ovat olleet hyviä, tiedollinen anti ei ole ollut kovin merkittävää, mutta verkostoituminen tärkeää. Haastateltava kokee, että yrittäjäillat olivat konkreettinen asia, joka hankkeesta jää elämään.

**Kerro omin sanoin mikä hankkeen tarjoamassa palvelussa oli parasta/huonointa, mikä teki siitä onnistuneen/epäonnistuneen?**

Haastateltavan mukaan Oppiva Yritys ei ole tehnyt päällekkäistä työtä muiden kanssa, vaan oli täysin erillinen ja loistava hanke. Alkuun oli epätietoisuutta toiminnasta, mutta kun lehtijuttuja alkoi tullemaan, saatiin ihmiset tietoiseksi hankkeen toiminnasta. Haastateltavan mukaan hanke on hyvin onnistunut ja saavutetut tulokset pitää saada julki laajasti. Kehittämistarvekartoitus tuntui haastateltavasta vieraalta, sisältöä olisi pitänyt jo toiminnan aikana avata enemmän. Nyt kun tietää mitä pitää sisälleen, olisi halunnut sen koulutusneuvojan kanssa laatia. Muuta kehitettävää haastateltava ei keksi, toiminta ollut niin aktiivista ja tarjonta laajaa.

**Jotain muuta mitä haluat tuoda ilmi hankkeen toimintaan liittyen**

Haastateltava toivoo, että hanke saisi samanlaisenaan jatkoa ja että hyvät käytännöt jäävät elämään. Lisäksi haastateltava toivoo, että kehittämistarvekartoitus työtä ja yksinyrittäjältojen järjestämistä jatketaan, vaikka hanke ei jatkuisikaan.

Haastattelussa korostui hankkeen onnistumiset ja kehittämisideoita ei juuri tullut ilmi. Haastattelu vahvistaa kyselytutkimuksen tuloksia siitä, että hankkeen toimenpiteiden avulla on onnistuttu kehittämään yrityksiä ja lisäämään yritysten henkilöstön osaamista. Hankkeen laadulliset tavoitteet on saavutettu näiden tulosten perusteella hyvin ja se on vaikuttanut alueen yritysten kehittämistyöhön.

## 6.2 Aiemmin kerätty aineisto

Aiemmin kerättyä ja arkistoitua aineistoa ovat hankkeen toteutettujen koulutusten palautteet sekä toteutettu arviointi vuosilta 2011–2012.

### 6.2.1 Koulutuspalautteet

Koulutuksiin osallistuneilta kerätään koulutuksen lopussa palaute, jossa kysytään mm. opitun soveltuvuutta omaan työhön. Tämä on yksi mitattava asia, jota voidaan käyttää vaikuttavuuden arvioinnissa. Palautteet on kerätty paperille, joten koko hankkeen osalta mitattavaa tietoa on kertynyt jo vähintään 400 koulutuksesta ja noin 3000 osallistujalta. Tiedot saadaan analysoitua yksinkertaisimmillaan Excel-taulukon avulla. Tämä kuitenkin mittaa vain koulutuksen päätöshetkellä olevaa tunnetta osaamisen lisääntymisestä. Silloin kun tuloksia halutaan mitata pidemmältä aikaväliltä, voidaan se tehdä osallistumisen jälkeen toteutettavalla kysellä.

Aiempien koulutusten palautteiden läpikäyminen tulisi viemään aikaa todella paljon, joten niiden osalta päädyttiin siihen, että otettiin satunnaisotannalla joitakin koulutuksia toteumasta ja käytettiin niistä saatua keskiarvoa todentamaan koulutusten laatua. Keskiarvot on saatu keräämällä annetuista palautteista seuraavasti. Kyselytutkimuksen ajankohtaan 1.1.2012–30.6.2013 on pidetty 140 koulutusta ympäri Pohjois-Savoa. Näistä koulutuksista on sattumanvaraisesti valittu 20 %, eli 28 koulutusta ja kustakin koulutuksesta on syötetty Excel taulukkoon 2 vastausta. Näistä vastauksista saatuja tuloksia ja keskiarvoja verrataan kyselyssä saatuihin vastauksiin ja keskiarvoihin.

Ensimmäisenä arvioidaan koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuutta omaan työhön. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4, joka kertoo, että

koulutuksessa opitut asiat ovat hyvin sovellettavissa omaan työhön. Kyselyssä tähän kysymykseen saatiin hieman parempi tulos, 4,1. Vaikka koulutukseen osallistumisesta onkin jo jonkin verran aikaa, kokevat osallistujat, että opittuja asioita voidaan hyvin soveltaa omaan työhön.

Toiseksi arvioidaan koulutuksen aiheiden sopivuutta koulutuksen ohjelmaan. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,4, joka vahvistaa sen, että koulutuksen sisältö vastaa ennalta esitettyä ohjelmaa. Kyselyssä tähän kysymykseen saatiin hieman huonompi tulos, 4,3, mutta voidaan todeta, että välittömästi koulutuksen jälkeen annettu arvio ei ole juuri muuttunut, vaikka koulutukseen osallistumisesta onkin jo jonkin verran aikaa.

Kolmannessa koulutukseen liittyvässä kysymyksessä arvioidaan koulutuksessa jaetun materiaalin laatua. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,2, joka on parempi tulos, kuin mikä saatiin jälkikäteen tehdyssä kyselyssä. Jälkikäteen arvioitiin materiaalin laaduksi 3,8, joka on selvästi heikompi tulos, kuin välittömästi koulutuksen jälkeen kerätyssä palautteessa. Tätä voi selittää se, että jälkeinpäin ei enää ole tarkasti muistissa, millaista materiaalia koulutuksessa jaettiin, mutta välittömästi koulutuksen jälkeen sitä voidaan arvioida helpommin.

Neljännessä kysymyksessä arvioidaan koulutustilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuutta. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,6, joka kertoo siitä, että keskusteleva ilmapiiri koulutustilaisuudessa koetaan hyvänä. Tulos on parempi kuin jälkikäteen tehdyssä kyselyssä, jossa keskustelun kiinnostavuus koettiin 4,3 arvoiseksi. Tätä voi selittää se, että jälkeinpäin ei enää ole tarkasti muistissa, millaista keskustelua koulutuksessa käytiin, mutta välittömästi koulutuksen jälkeen sitä voidaan arvioida helpommin.

Viidennessä kysymyksessä arvioidaan kouluttajan sujuvuutta. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,7, joka kertoo siitä, että kouluttajan toiminta on ollut lähes kiitettävällä tasolla. Tulos on parempi kuin jälkikäteen tehdyssä kyselyssä, jossa kouluttajan sujuvuus koettiin 4,3 arvoiseksi. Tätä voi selittää se, että jälke-

päin ei enää ole tarkasti muistissa, miten sujuvaa koulutus oli, mutta välittömästi koulutuksen jälkeen sitä voidaan arvioida helpommin.

Kuudennessa kysymyksessä arvioidaan kouluttajan asiantuntevuutta. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo kysymykseen on 4,8, joka kertoo siitä, että kouluttajan asiantuntevuus on lähes kiitettävällä tasolla. Tulos on parempi kuin jälkikäteen tehdyssä kyselyssä, jossa kouluttajan asiantuntevuus koettiin 4,4 arvoiseksi. Kouluttajat on koettu molemmissa arvioinneissa erittäin asiantunteviksi, suurta eroa vastauksissa ei ole havaittavissa.

Kaikki koulutuspalautteet yhteen laskettaessa saadaan koulutukselle keskiarvoksi 4,5, joka on erinomainen tulos. Jälkikäteen arvioitaessa koulutukset saavat keskiarvon 4,2 mikä on myös erittäin hyvä. Jälkikäteen annettu arvio on hieman välittömästi koulutuksen jälkeen kerättyä heikompi, mutta silti kuvaa koulutuksen kokonaisuutta hyväksi.

Avoimissa vastauksissa koettiin koulutuksen parhaaksi anniksi vuorovaikutuksellisuus, ryhmähenki, asiantuntevuus sekä käytännönläheisyys. Vastaukset ovat samassa linjassa aiheittain kuin myös jälkikäteen tehdyssä kyselyssä. (Koulutuspalautteet 2013.)

### **6.2.2 Oppiva Yritys -hankkeen väliarviointi**

Hankkeessa on aiemmin toteutettu väliarviointi. Väliarvioinnin vastaukset koskevat vuosia 2011 ja 2012 ja siihen ovat vastanneet sekä hankkeen sisäiset toimijat että hankkeen toimintaan osallistuneet asiakkaat. Pääkohdat arvioinnista seuraavaksi, koko arviointi-raportti on liitteenä 2.

*Arvioinnissa todetaan, että Oppiva yritys -hanke on auttanut yrityksiä ja muita osallistujatahoja lisäämään osaamista ja tarjonnut niille mahdol-*

*lisuuden kehittää organisaatioiden toimintaa johdon ja henkilöstön osaamisen lisääntymisen myötä. Kehittämisen ja koulutusten täsmäluonteisuus sekä yritysten tarpeiden huomioiminen ovat koko hankkeen ajan olleet sen erityinen vahvuus.*

*Hankkeen tarjoamia palveluja pidetään yrityslähtöisinä ja hyvin monen asiakkaan mielestä hanke tuottaa yritysten kehittämiseen merkittävää hyötyä. Osallistujien osaaminen on lisääntynyt ja ammattitaito vahvistunut. Yritysten ja muiden organisaatioiden kehittymisen lisäksi Oppivan yrityksen palveluilla on ollut vaikutusta varsinkin osallistujayritysten ja -organisaatioiden toiminnan laadun parantamiseen ja työntekijöiden osaamisen lisäämiseen.*

*Useissa vastauksissa tuli esille, että palvelun saamisen myötä on myös mietitty aiempaa tarkemmin kehittämistarpeita omassa organisaatiossa. Asioista on keskusteltu ja viety kehittämisideat käytäntöön, jolloin hankkeen toimenpiteitä on päästy hyödyntämään osana normaalia arjen liiketoimintaa: mm. päällekkäisyyksiä on karsittu ja tehokkuutta saatu lisättyä.*

*Valtaosa vastaajista kertoi osaamisensa lisääntymisestä ja syventymisestä, ammattitaitonsa vahvistumisesta ja mm. tiedon ajantasaistumisesta. Yritysten edustajat näkivät hankkeen roolin tärkeänä myös yritysten toiminnan laadun parantamisessa ja yritysten työntekijöiden osaamisen lisäämisessä. (Sillanpää ja Ålander 2012.)*

Kun verrataan vuonna 2012 tehdyn arvioinnin ja nyt toteutetun kyselyn vastauksia, voidaan todeta, että ne eivät juuri eroa toisistaan. Vastaajat ovat hankkeen ydinkohderyhmää hyvin edustavia ja oikeassa suhteessa osallistujatoteumaan. Hankkeen toimenpiteisiin osallistuneet asiakkaat ovat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä hankkeen tarjoamiin palveluihin ja niiden koetaan lisäävän yritysten johdon ja henkilöstön osaamista sekä johtavan konkreettisiin toimenpiteisiin yrityksissä. Kyselyn tulokset vahvistavat hankkeen toimijoiden käsitystä ja aiemman arvioinnin tuloksia positiiviseen suuntaan. Aiemmin saadut kehittämisehdotukset on huomioitu hankkeen toiminnoissa ja siten on päästy vieläkin parempaan tulokseen osaamisen kehittämisessä kohdeyrityksissä. Uusi tutkimus avaa kuitenkin tarkemmin sitä, miten osaaminen on kehittynyt ja mitä toimenpiteitä osallistuneet ovat yrityksessään toteuttaneet. Myös aiemmassa arvioinnissa toivottiin osaamisen kehittämiseen jatkumoa, joka vahvistui tässä kyselyssä. Pienyrityksiin, joista erityisesti mikroyrityksiin pitää myös jatkossa kohdistaa osaamisen kehittämiseen tarkoitettuja toimenpiteitä.

## 7 Tutkimustulokset

Tämä opinnäytetyö ja sen sisältämä tutkimus kohdistettiin Oppiva Yritys -hankkeeseen osallistuneisiin yrityksiin. Henttosen mukaan yritysten johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tutkimus on keskittynyt pääasiassa suuriin yrityksiin ja pienyritykset ovat jääneet tutkimusten ulkopuolelle. Tutkimusten tuloksia on mahdollista toteuttaa käytännössä vain suuryrityksissä, joissa on taloudellisia sekä henkilöstövoimavaroja niiden toteuttamiseen. Pienyrityksissä osaamisen kehittäminen on harvoin liitetty yrityksen strategiseen kehittämiseen ja toiminnan suunnittelua toteutetaan hyvin lyhyellä aikavälillä. Näin tehtäessä voidaan olettaa, ettei henkilöstön osaamisen kehittämisessäkään päästä pitkäkestoiseen ajattelumalliin. Kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon yrityksen todellinen liiketoimintakonsepti sekä toimintaedellytykset ja suunnitella kehittämistoimenpiteet näitä tarpeita vastaaviksi. (Henttonen 2002, 21.)

Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteillä pyrittiin vaikuttamaan pienyritysten kehittämiseen ja tutkimuksen avulla saatiin selville kuinka hankkeen laadullisten tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin ja millainen hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuus oli kohdeyrityksissä.

Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteet vaikuttivat kohdeyritysten kehittämistoimenpiteisiin ja osaamiseen paljon. Lisäksi toimenpiteitä toteuttamalla on saavutettu Oppiva Yritys -hankkeen ensisijainen laadullinen tavoite, joka on vahvistaa Pohjois-Savon mikro- ja pienyritysten johdon ja henkilöstön osaamista sekä parantaa yritysten välistä verkostoitumista. Kyselytutkimuksen tuloksia verrattiin aiemmin kerättyihin koulutuspalautteisiin ja toteutettuun arviointiin ja todettiin vaikutusten olleen samankaltaisia. Myös haastattelun tulokset vahvistivat kokonaistulosta.

Osallistuminen toimenpiteisiin aktivoi yrityksiä kehittämään yritystoimintaansa ja henkilöstönsä osaamista. Toteutetun tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yrityksissä pyritään kohti oppivan yrityksen toimintamallia ja hankkeen toimenpiteet ovat vaikuttaneet osaamiseen ja lisänneet sitä. Kyselytutkimukseen vastanneiden

kokemukset eri toimenpiteisiin osallistumisesta kertovat hankkeen vaikuttavuudesta yritysten kehittymiseen. Yritysten kehittymistä on edesautettu kehittämistarvekartoituksilla (osaamiskartoituksilla), joiden pohjalta on laadittu kehittämissuunnitelmia sekä erilaisin kehittämistoimenpitein, kuten koulutuksilla.

Vaikka toimenpiteet ovat olleet erityyppisiä, ovat vaikutukset osaamiseen ja yritystoimintaan olleet hyvin samankaltaisia. Toiminnasta on koettu saadun lisäosaamista useille eri osaamisaloille ja yritystoiminnassa on toteutettu useita konkreettisia kehittämistoimenpiteitä sen jälkeen, kun Oppiva Yritys hankkeen toimintoihin on osallistuttu. Oppimisprosessi on toteutunut Oppiva Yritys -hankkeen osallistujien kohdalla hyvin, sillä tutkimuksen tulokset kertovat osallistumisen johtaneen oppimiseen sekä toiminnan muutokseen eli osallistuminen on lisännyt osallistujien osaamista. Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa saatiin tarkkaa tietoa siitä, mitä osaamisen kehittyminen on ollut ja mitä yrityksissä toteutetut kehittämistoimenpiteet ovat olleet.

Enää ei tarvitse arvailla eikä olettaa, vaan voidaan luotettavasti todeta tuloksista, että hanke on vaikuttanut kohdeyritysten henkilöstön osaamiseen sekä yritystoimintaan erittäin myönteisesti. Hankkeen toiminta on aktivoinut yrityksiä pitkäjänteiseen osaamisen ja yritystoiminnan kehittämiseen. Useat henkilöt sekä yritykset ovat osallistuneet useampaan kuin yhteen hankkeen toimenpiteistä ja yrityksissä laaditut kehittämistarvekartoitukset ovat johtaneet koulutukseen 90 % kehittämistarvekartoitukseen osallistuneista. Mikroyritysten yrittäjien sekä henkilöstön mahdollisuudet kehittää osaamistaan ovat parantuneet, kun heille on saatu tehokkaasti viestittyä erilaisista kehittämismahdollisuuksista ja hanke on mahdollistanut henkilökohtaisen koulutusneuvonnan.

### **Hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuus Kirkpatricin tasomallia mukaillen**

Hankkeen vaikuttavuutta mitattaessa mitataan sen tuottamien kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta. Kohderyhmään kuuluvat yritykset edellyttävät, että kehittämistoiminta tukee yrityksen strategiaa ja että kehittämistoiminnan tuloksia voidaan mitata. Kehittämistoiminnan tulosten mittaaminen on haasteellista ja vaikka kaikkea ei aina tarkasti pystytäkään mittaamaan, on tietoa mahdollista kerätä erilaisin kyse-



lyin, haastatteluin sekä havainnoimalla. Kaikki kerätty tieto on tarpeellista vaikuttavuutta arvioitaessa.

Toteutetun kyselytutkimuksen ja haastattelun perusteella ja verrattuna sitä aiempaan aineistoon, voidaan todeta Oppiva Yritys -hankkeen vaikuttaneen paljon kohdeyritysten henkilöstön osaamiseen sekä yritystoiminnan kehittämiseen ja siten hankkeen laadullisten tavoitteiden toteutuneen. Vaikuttavuutta voidaan kerättyjen tietojen avulla mitata Kirkpatrickin tasomallia soveltaen.

### **1) osallistujien välittömät reaktiot valmennuksesta**

Kyselytutkimuksen avulla ja välittömästi koulutusten jälkeen kerättyjen palautteiden perusteella osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä Oppiva Yritys -hankkeen toimintoihin. Koulutuksen sisältö on vastannut odotettua ja toteutus on ollut asiantuntevaa.

### **2) valmennuksen ansiosta tapahtuva oppiminen**

Osallistuneet kokivat päivittäneensä tietoja ja oppineensa uusia asioita sekä koulutuksissa että muissa toiminnoissa. Koulutuksissa on tapahtunut myös yhdessä oppimista sekä verkostoitumista. Osallistujat kokivat koulutuksen vastaavan heidän sille asettamiaan tavoitteita hyvin. Oppimisen onnistumista kuvaa tutkimuksessa esille tulleet arviot koulutuksen ja muiden toimintojen sisällöstä sekä kommentit siitä, mikä koulutuksessa on ollut parasta tai miten muut palvelut ovat vastanneet osallistujien odotuksia ja millaista oppimista he ovat kokeneet. Myös aiemmin toteutetun arvioinnin tulokset vahvistavat oppimista tapahtuneen.

### **3) valmennuksen ansiosta tapahtuva työkäyttäytymisen muuttuminen**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta osallistuneiden käyttäytymisen muuttuneen koulutuksen ja muiden toimintojen ansiosta. Oppimista on tapahtunut ja opittua on sovellettu käytäntöön työssä. Yrityksissä on toteutettu konkreettisia toimenpiteitä, toiminta on tehostunut ja asioita on osattu tehdä paremmin. Osaamista on ryhdytty kehittämään ja toimintatapoja on nykyaikaistettu sekä ne ovat tarkentuneet. Koulutukset ovat olleet huippulaadukkaita ja edistäneet yritysten toimintojen kehittämisessä. Myös yritysten toiminnan laadun on koettu parantuneen osallistumisen myötä. Työkäyttäytymisen muutoksen osalta hanke on onnistunut vaikuttamaan erin-

omaisesti, sillä Huuhkan (2002, 32) mukaan useissa tutkimuksissa on todettu, että vain 5–30 prosenttia koulutuksissa opitusta sovelletaan käytäntöön. Tämän tutkimuksen perusteella jopa 85 % koulutuksiin osallistuneista sovelsi oppimaan työhön ja he antoivat konkreettisia esimerkkejä koulutuksen aiheuttamasta työkäyttäytymisen muutoksesta. Myös kehittämistarvekartoituksen koettiin vaikuttaneen työkäyttäytymiseen. Kehittämistarvekartoitukseen osallistuneista 74 % koki kartoituksen vaikuttaneen positiivisesti yritystoiminnan kehittämiseen ja 55 % koki saaneensa kartoituksesta paljon tai erittäin paljon hyötyä. Toimitaan osallistuminen on lisännyt yritysten välistä verkostoitumista ja luonut myös liiketoimintasuhteita.

#### **4) valmennuksen tulokset työyhteisön ja organisaation tasolla.**

Tuloksen kehittymistä kohdeyrityksissä ei voitu mitata, sillä yritysten taloustietoja ei oltu kerätty ennen osallistumista ja siten tuloksen parantumista osallistumisen johdosta ei voida todentaa. Tulosten mittaaminen edellyttäisi perusteellista alkuvaiheen kartoitusta, jossa tutkitaan osallistujayrityksen taloudellista tilannetta ennen koulutukseen osallistumista. Työkäyttäytymisen muutosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vaikuttavuutta on saavutettu myös organisaatiotasolla. Useat vastanneista toimivat yrittäjinä ja siten soveltavat oppimaansa suoraan yrityksen johtamiseen. Kun yrittäjä vastauksessaan kertoo yrityksen myynnin parantuneen osallistumisen ansiosta, voidaan sen olettaa vaikuttavan myös yrityksen tulokseen positiivisesti.

## **8 Pohdinta**

Kuten aiemmin on todettu, yritysten kehittämistyötä tarvitaan jatkuvasti, sillä yritykset toimivat alati muuttuvassa ympäristössä ja ainoastaan kehittämällä yrityksen ydintoimintoja ja henkilöstön osaamista, on mahdollista vastata markkinoiden kysyntään. Kauhasen mukaan yritysten kehittämisen tarpeet vaihtelevat, mutta kaikki yritykset tarvitsevat kehittämistä, jotta ne eivät jämähäisi paikoilleen. Yrityksen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla lisätään yrityksen yk-

sittäisten jäsenien ja yksikköjen yhteistoimintaa. Kehittämistoimenpiteillä pyritään parantamaan yrityksen tehokkuutta ja toiminnan laatua sekä työyhteisön hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa. Yritys tarvitsee kehittyäkseen yksilöiden jatkuvaa oppimista sekä kehittymistä kohti oppivaa organisaatiota. (Kauhanen 2007, 29.)

Erityisesti pienet yritykset tarvitsevat tukea kehittämiseen, sillä niissä harvoin on nimetty erikseen henkilöä, jonka vastuulla yrityksen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on. Pienten yritysten kehittämisen tarpeet liittyvät usein yrittäjän organisointikykyyn, ajanhallintaan sekä priorisointitaitoihin. Pienyrityksissä yrittäjä toimii jokaisen osa-alueen asiantuntijana ja usein ei ajanpuutteen vuoksi pysty hoitamaan kaikkia asioita menestyksen kannalta riittävän hyvin. Kehittämistarpeiden kartoituksella löytyy kehittämisalueet, joiden parantamiseen kehittämistoimenpiteitä voidaan hankkia. Oppiva Yritys -hankkeen toimenpiteet kohdistettiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ja suurin osa (94,6 %) hankkeeseen osallistuneista yrityksistä oli pieniä, alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä.

Oppivan organisaation toimintamalli näkyy kohderyhmään kuuluvissa pienyrityksissä jonkin verran. Useimmat pienyritykset, erityisesti mikroyritykset, kaipaavat yhä apua oman organisaationsa tilan ja henkilöstön osaamisen kartoittamiseen. Tarjoamalla osaamiskartoituspalvelua (kehittämistarvekartoitus) yrityksiin saadaan näitä tarpeita esille, mikä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tunnistaa oman organisaationsa osaaminen ja oppimisen tilanne. Tiedostamalla tämän ja asettamalla tulevaisuuden osaamiselle tavoitteet ovat yritykset kehittymässä kohti oppivaa organisaatiota. Aktiivomalla yrityksiä osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen kehittämiseen saadaan syntymään lisää oppivia organisaatioita.

### **Omat ajatukset**

Opinnäytetyön laatimisen pohjana on toiminut kehittävän arvioinnin periaate, jossa ensin analysoidaan ja tutkitaan toiminnan taustaa ja tavoitteita, sen jälkeen toimintaa havainnoidaan osallistumalla sekä erilaisin kyselyin ja lopuksi tutkitaan vaikutuksia ja sitä miten tavoitteet saavutettiin. Olen toiminut Oppiva Yritys -hankkeessa tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ja siten saanut kattavan käsityksen toiminnan taustoista sekä tavoitteista ja myös asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista.

Tarve todentaa asiakkaiden kokemat siirtovaikutukset sekä se, miten hankkeen tavoitteet saavutettiin, toimivat kimmokkeena tutkimuksen toteuttamiselle. Ainoastaan tutkimalla asiaa perusteellisesti voitiin vaikuttavuus todeta.

Kyselytutkimuksella saadut tulokset ja niiden vertaaminen aiemmin kerättyyn aineistoon ja omiin havaintoihin on ollut erittäin mielenkiintoista. Toisaalta tulokset ovat vahvistaneet opinnäytetyön tekijän ennakko-oletuksia ja työssä havaittua, mutta myös antaneet uutta näkemystä kohdeyritysten henkilöstön kokemuksista. Hankkeen tuloksia on usein mitattu mutu-tuntumalla (musta tuntuu) ja rahoittajan vaatimien seurantatietojen perusteella. Perusteellista osaamisen kehittymisen mittaamista ei ole tehty, vaikkakin väliarvioinnissa sitä on sivuttu. Väliarvioinnin vastaajista suurin osa oli hankkeessa toimivia henkilöitä, joten asiakkaiden kokemuksia ei siitä voinut luotettavasti mitata.

Kun otetaan huomioon kyselytutkimukseen vastanneiden määrä, voidaan olettaa, että kaikkea kehittävää palautetta ei saatu kerätyksi. Yleensä kyselyihin vastaajat ovat niitä yrityksiä ja henkilöitä, jotka ovat muutenkin aktiivisia ja todennäköisimmin myös tyytyväisiä saamaansa palveluun. Soraäänien kerääminen on haasteellista, sillä tyytymättömyys ilmaistaan usein välittömästi suoraan palveluntarjoajalle tai esimerkiksi mielipidekirjoituksissa ja muuta kautta kuin jälkikäteen tehdyillä tutkimuksilla.

Oppiva Yritys -hankkeen toiminta on edesauttanut toimintaan osallistuneita yrityksiä kehittämään osaamistaan ja aktivoinut osallistumaan koulutuksiin sekä muihin toimenpiteisiin. Koulutuksiin osallistuminen on vaikuttanut eniten osaamiseen sekä työikäytymiseen, ja koulutusta yrityksille tarjotaan lisää eri toimijoiden toimesta. Kehittämistarvekartoitukset on koettu toiseksi eniten osaamiseen ja työikäytymiseen vaikuttaviksi toiminnoiksi, ja niitä toivotaan tehtävän myös jatkossa, jotta yrityksille suunnattu toiminta vastaisi mahdollisimman hyvin yritysten kehittämistarpeita. Toimintaan osallistuneiden yritysten toiminta on tehostunut ja tarkentunut, ja on laadittu suunnitelmia markkinointiin, taloushallintoon sekä ajanhallintaan. On toteutettu markkinointi-, myynti- ja taloushallinnon toimenpiteitä sekä osaaminen on kehittynyt erityisesti markkinoinnissa ja taloushallinnossa. Hankkeen eri toimintojen avulla toimintaa on myös uudistettu, ja se on aktivoinut osallistujia kehittämään

myös tulevaisuudessa. Hankkeen toiminta on vastannut erityisesti mikroyritysten tarpeita, ja sille toivotaan lähes yksimielisesti jatkoa. Toiminnan toivotaan olevan samankaltaista kuin nytkin, mutta myös yrityskohtaisia vaihtoehtoja toivotaan olevan saatavilla.

### **Tutkimustulosten hyödynnettävyys**

Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ja luotettavuutta käsiteltiin opinnäytetyön neljännessä luvussa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Pohjois-Savon alueen yrityksille suunnattujen kehittämis- ja koulutushankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä Oppiva Yritys -hankkeen loppuraportoinnissa. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää oppilaitosten ja muiden koulutustahojen koulutussuunnittelussa ja toiminnan sekä toimintatapojen suunnittelussa. Kehittämis- ja koulutus-toiminnan pitää olla helposti saavutettavissa, sijainnin lähellä ja yritysten tarpeiden perusteellisesti kartoitettua. Kaiken kehittämis- ja koulutustoiminnan tulee vastata yritysten tarpeita, olla suunnitelmallista ja pitkälle tähtäävää sekä olla joustavaa pienyritysten ja erityisesti mikroyritysten suuntaan.

## **9 Kehittämisehdotukset**

Työskenneltyäni Oppiva Yritys -hankkeessa lähes kolme vuotta ja laadittuani tämän opinnäytetyön tutkimuksineen esitän sekä hankerahoittajille että hanketoteuttajille suosituksia.

### **Hanketoiminnan vaikuttavuuden mittaaminen**

Hanketoiminnan vaikuttavuuden mittaaminen on aloitettava jo suunnitelmaa laadittaessa. Vaikuttavuus on yhtä kuin perimmäinen tavoite johon pyritään, mutta se on usein monien eri tekijöiden summa. Tulokset taas ovat konkreettisia asioita, joihin voidaan vaikuttaa hankkeen toimenpiteillä. Mittarit vaikuttavuuden mittaamiseksi

tulisi rakentaa yhdessä kohdeasiakkaan kanssa. Vaikuttavuuden mittaamisen strategia on aloittaa alusta; mietitään toiminnan tavoitteet sekä tulokset joihin pyritään.

Mittaamisen on oltava yksinkertaista, omalta tuntuva, toimivaa, säännöllistä, relevanttia ja luotettavaa. Tärkeää on arvioida sekä hanketoiminnan prosessia että tuloksia. Miten toiminta ja tehtävät on toteutettu ja miten käytettävissä olevat panokset sekä resurssit on hyödynnetty? Onko tulos ja vaikuttavuus saavutettu? Syysseuraussuhde pitää pystyä osoittamaan. Onko saavutettu tulos ja vaikuttavuus tehtyjen toimenpiteiden ansiota? Tulosten ja vaikuttavuuden mittaamiseen voidaan käyttää kyselyitä, haastatteluja sekä havainnointia. Tärkeää on, että kysymysten määrittelyssä kuullaan kohde-asiakasta ja menetelmä luodaan heidän kanssaan yhdessä. Myös mittareiden asettaminen ennen mittaamista on oleellista.

Vaikuttavuuden mittarina voi toimia esimerkiksi koulutussisällön tai toiminnan sisällön arvioiminen ja sitä mitataan koulutuksen tai toimintaan osallistumisen jälkeen tehtävällä arviointilomakkeella. Koulutuksen tai muun toiminnan vaikuttavuutta mittaessa halutaan mitata myös työkäyttäytymisen muutosta, jolloin mittari voi olla todetut muutokset toiminnassa ja sitä mitataan jälkikäteen tehdyllä kyselyllä, jonka kysymykset on mietitty yhdessä kohdeasiakkaan kanssa ja johdettu hankkeen tavoitteista.

### **Esimerkki vaikuttavuuden mittaamisesta**

Esimerkkinä vaikuttavuuden mittaamiseen voidaan käyttää Oppiva Yritys -hankkeen tavoitetta; vahvistaa Pohjois-Savon mikro- ja pienyritysten johdon ja henkilöstön osaamista. Miten tiedetään, ollaanko vahvistettu osaamista? Kysymyksen asettelussa pitää miettiä miten osaamisen vahvistuminen näkyy yksilön käyttäytymisessä ja tästä johtaa mittari mittaamiseen. Tässä opinnäytetyössä toteutetun kyselyn perusteella osaamisen vahvistuminen näkyi työkäyttäytymisen muutoksina, joita olivat muun muassa aktivoituminen, työn tehostuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen. Jatkossa työkäyttäytymisen muutoksia voitaisiin mitata sillä, kuinka moni osallistuneista kokee näiden asioiden lisääntyneen hankkeen toiminnan ansiosta. Lisäksi voitaisiin kysyä esimerkiksi, että miten osallistuja arvioi osaamisensa tason jollakin mittaristolla ennen osallistumista ja miten osallistumisen jälkeen. Vaikuttavuuden arvi-

oinnissa olisi tärkeää, että arviointia tehtäisiin säännöllisesti alusta pitäen ja siihen tarvittavat resurssit olisivat mietittynä etukäteen sekä kirjattuna hankesuunnitelmaan sekä rahoitushakemukseen.

Kaikki toiminnasta kerätty tieto on tärkeää vaikuttavuuden arvioinnin kannalta. Tietoa voidaan kerätä tutkimalla tilastoja, arkistoja ja muita toiminnasta aiheutuneita dokumentteja. Toimintaan osallistuvia asiakkaita voidaan havainnoida erilaisissa tilanteissa ja kirjata havaintoja ylös, kohderyhmään kuuluvia voidaan haastatella ja heille voidaan kohdistaa erilaisia kyselyitä.

### **Kehittämisehdotukset hankerahoittajalle sekä hanketoteuttajille**

Sekä rahoittajille että toteuttajille yhteisesti suosittelen sitä, että hankesuunnitelmat toimenpidesuunnitelmineen laaditaan yhdessä kohderyhmään kuuluvien yritysten kanssa ja hankkeiden tavoitteet selvitetään yhteisymmärryksessä, vaikuttavuutta mittaava ohjeistus laaditaan ja sekä laadullisten että määrällisten tavoitteiden mittaamista tehdään säännöllisesti heti hankkeen alusta saakka. Toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi ohjaavat sekä rahoittajaa että toteuttajaa tekemään sitä, mihin alun pitäen on pyritty ja mikä vastaa kohderyhmän tarpeita sekä odotuksia.

Hankerahoittajan tulee laatia selvät ohjeet ja mittaristot kehittämishankkeiden vaikuttavuuden arviointiin. Oppiva Yritys -hankkeen kaltaisten koulutus- ja kehittämishankkeiden vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi Kirkpatricin mallin mukaisesti. Rahoittaja voi ohjeistaa hanketoteuttajat tekemään säännöllistä ja tavoitteellista arviointia kohdeyritysten ja osallistujien kokemuksia mittaamalla. Pelkän välittömän reaktion mittaaminen koulutuksen tai muun toiminnon jälkeen ei riitä, vaan oppimista sekä työkäyttämisen muutosta tulee mitata myös. Tuloksellisuuden mittaaminen onkin haasteellisempaa ja saattaisi toteutuessaan rajoittaa kehittämishankkeisiin osallistuvien yritysten määrää. Tuloskehityksen mittaaminen edellyttäisi yritysten taloustietojen tutkimista ennen hankkeen toimenpiteisiin osallistumista ja kaikki yritykset eivät ole siihen valmiita. Vaikuttavuuden mittaaminen olisi kuitenkin huomattavasti luotettavampaa, jos Kirkpatricin mallista otettaisiin kolme ensimmäistä tasoa käyttöön. Nykyisellään vaikuttavuuden arvioi hanketoteuttaja vapaamuotoisesti lop-

puraportissaan, mutta mittaamalla saataisiin asiakkaiden todellinen kokemus ja siten todellinen vaikuttavuus selville.

Hanketoteuttajien tulee jatkossa laatia hankesuunnitelmaan tavoitteiden lisäksi keinot tavoitteiden toteutumisen mittaamiseen. Mikäli rahoittajan kautta ei selviä ohjeita ja mittaristoja saada, pitää hanketoteuttajan laatia luotettavat menetelmät itse. Hankkeissa tehdään oikeita asioita oikeilla menetelmillä, mutta nykyisellään sitä ei pystytä todentamaan. Todentamalla vaikuttavuuden, on hankkeita huomattavasti helpompi perustella ja suunnitella myös jatkossa. Myös hankkeiden kestoon olisi hyvä kiinnittää huomiota. Yrityksiin kohdistuvaa kehittämistoimintaa ei voida toteuttaa lyhyessä ajassa, jolloin rahoituspäätöksistä johtuva hankkeiden pätkäluontoisuus vaikeuttaa kehittämistoimintaa. Uuden hankesuunnitelman ja rahoitushakemuksen laatiminen vuoden välein kohdistaa työtä liiaksi hallintoon ja kohderyhmän yritykset eivät tiedä onko kehittämistyötä mahdollista toteuttaa hankkeen avulla pitkäkestoisesti. Mikäli mahdollista, hankkeet voisivat olla vähintään kahden vuoden kestoisia, jolloin kehittämistä voitaisiin toteuttaa pitkäjänteisesti ja hankkeen toimenpiteiden vaikuttavuutta olisi myös helpompaa arvioida.

### **Hankkeella toteutettavat kehittämistoimenpiteet**

Yrityksiin kohdistuvissa kehittämis- ja koulutushankkeissa on jatkossakin tärkeää tehdä asioita, joille on todellisuudessa tarve. Kehittämistä pitää tehdä yritysten tarpeiden perusteella eikä hanketoteuttajan tarjonnan perusteella. Oppiva Yritys -hankkeessa tehokkaiksi, toimiviksi sekä todistettavaksi vaikuttaviksi työvälineiksi muodostuivat osaamisen ja kehittämistarpeen kartoittaminen yritystasolla ja kartoitusten perusteella räätälöity kehittämis- ja koulutussuunnitelma sekä koulutustarjonta. Myös verkostoitumisen edistäminen järjestämällä yrityksiä kiinnostavia tapahtumia kehitti yritysten osaamista. Näitä työvälineitä suosittelen käytettäväksi myös jatkossa samankaltaisissa kehittämis- ja koulutushankkeissa sekä muussa yritysten kehittämistoiminnassa. Vuoden alusta voimaan tullut yrittäjän verovähennysoikeus työntekijän koulutukseen osallistumisesta lisää koulutustarpeiden kartoituksen tarvetta sekä koulutussuunnitelmien laatimisen määrää. Yrittäjille olisi tärkeää tarjota apua näiden suunnitelmien laadintaan sekä toteuttamiseen, jotta osaamista kehitettäisiin pitkäjänteisesti myös pien- ja mikroyrityksissä.



## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS -Kustannus.

Alhgren, N. 2011. Ammatillisen täydennyskoulutuksen vaikuttavuus työkäytänteisiin. Pro gradu–tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.1.2013  
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/82475>

Andersson, D. 2012. Organization development. Chapter 1. What is organizational development. Viitattu 23.1.2014. [www.sagepub.com/upm-data/41238\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/41238_1.pdf)

Austin, M. 2008. Business Development for the Biotechnology and Pharmaceutical Industry. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group. Viitattu 23.1.2014.  
<http://site.ebrary.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lib/jypoly/docDetail.action?docID=10224482>

ESR-projektihakemus. 2012. Oppiva Yritys. Muutoshakemus Pohjois-Savon ELY-keskukselle 24.9.2012. Viitattu 11.10.2013

EURA 2007, EU:N RAKENNERAHASTOJEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ. 2013. Maksatushakemus- ja rahoitusseurantalomakkeen täyttäminen. Viitattu 11.10.2013  
[https://www.eura2007.fi/eur/public/OpenPDF.do?pdfname=Maksatushakemuksen\\_tayttaminen](https://www.eura2007.fi/eur/public/OpenPDF.do?pdfname=Maksatushakemuksen_tayttaminen)

Euroopan komissio. 2013. Viitattu 11.10.2013.  
<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=278&langId=fi#faq1>

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman projektin kuvaus. 2013. Viitattu 6.9.2013. <https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S10677>

Helsingin Yrittäjät ry. 2011. Yrittäjyys ja osaamisen kehittäminen tiiviimmin yhteen. Viitattu 9.9.2013 [http://www.yrittajat.fi/fi-fi-helsinginyrittajat/tiedotus/u/hy/yrittajyys-ja-osaamisen-kehittaminen-tiiviimmin-yhteen](http://www.yrittajat.fi/fi-fi/helsinginyrittajat/tiedotus/u/hy/yrittajyys-ja-osaamisen-kehittaminen-tiiviimmin-yhteen)

Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen PK-yrityksissä. ESR-hyvät käytännöt sarja. Helsinki: Oy Edita Ab. Viitattu 22.1.2014.  
[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/05\\_esitteet\\_ja\\_julkaisut/05\\_julkaisut\\_2000\\_2006/02\\_esr\\_julkaisut/01\\_hyvat\\_kaytannot/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/05_esitteet_ja_julkaisut/05_julkaisut_2000_2006/02_esr_julkaisut/01_hyvat_kaytannot/index.jsp)

Henttonen, E. 2008. USEIN KYSYTTYJÄ KYSYMYKSIÄ LAADULLISESTA TUTKIMUKSESTA. Viitattu 9.9.2013.  
<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775242/Kysymyksia+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>

Herkman, J. 2013. Empiirisen tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä. Viitattu 7.2.2014.

[http://www.cs.utu.fi/kurssit/connet/kaytettavyys/materiaali/herkman/usable/Herkman\\_teksti\\_tulostettava.htm](http://www.cs.utu.fi/kurssit/connet/kaytettavyys/materiaali/herkman/usable/Herkman_teksti_tulostettava.htm)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Honkanen, E. 2013. Oppivan Yrityksen seurantamateriaalia 2008–kesäkuu 2013. Sähköpostiviesti 23.8.2013. Vastaanottaja P. Ryymin.

Huuhka, H. 2002. Projektikoulutuksen vaikuttavuuden arviointi koulutukseen osallistuneiden näkökulmasta. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 20.1.2014. <http://vytyhti.metropolia.fi/linkit/projektikoulutuksen-vaikuttavuuden-arviointi-koulutukseen-osallistuneiden-nakokulmasta-pdf/>

Hyttinen, N. 2007. Vaikuttavuuden vaatimus kehittämishankkeissa voi kääntyä itseään vastaan. Helsingin Sanomat, Vieraskynä-palsta. 3.11.2007. Viitattu 13.2.2014. <http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Sosiaalisten+hankkeiden+vaikuttavuutta+vaike+a+arvioida/aaHS20071103SI1MP02hza?src=haku&ref=arkisto%2F>

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita.

Jalava, U. ja Vikman, A. 2003. Työ ja oppinen yrityksissä, ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.

Jalava, U. ja Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti, polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä.

Jolkonen, A. & Kurvinen, A. 2013. Itä-Suomen ESR-osarahoitteisten työllisyyshankkeiden kokemuksia seurannasta ja arvioinnista. Raportti. Joensuu: Itä-Suomen Yliopisto. Viitattu 1.11.2013. <http://www.uef.fi/documents/1145887/1146339/rap2013+1.pdf/48a89aed-c706-4f4b-b1b7-8f3c66f7a1f0>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittaminen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Opinnäytetyöseminaari 4.10.2013. Luento opinnäytetyössä käytävistä menetelmistä. Luentokooste. Viitattu 30.10.2013.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.–9. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Koulutuspalautteet. 2013. Koulutusten arvioinnit, otos. Kerätty Excel-taulukkoon 13.8.2013. Viitattu 13.9.2013

Lehtinen, A-K. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla – Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsinki: Aalto Yliopisto. Viitattu 1.11.2013.  
[http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12382/hse\\_ethesis\\_12382.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12382/hse_ethesis_12382.pdf)

Magnusson, G. 2008. Forskning och reflektion kring kompetens och lärande–med utgångspunkt från nio doktorsavhandlingar. U-serien nr 6/7. Stocholm: AWJ Tryck AB. Viitattu 23.1.2014.  
<http://www.pedagogstockholm.se/kunskapsbanken/?kolumn=1&sida=7>

Manninen, J. 2008. Matkalla osallisuuteen, Osallistuva oppilas–yhteisöllinen koulu - kehittämishankkeen vaikuttavuuden arviointi. Opetusministeriön julkaisuja 2008:8. Yliopistopaino. Viitattu 30.10.2013.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/Matkalla\\_osallisuuteen?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/Matkalla_osallisuuteen?lang=fi)

Martiskainen, S. & Metsämuuronen, V. 2002. Case study. Teoksessa Johdattelua tutkimusmenetelmiin, Metodologia ja tutkimus maantieteessä: seminaari 2002. Toim. M.Tanskanen. Joensuu: Joensuun yliopisto, 5–8. Viitattu 12.2.2014.  
<https://www.uef.fi/fi/geohistoria/maantieteen-tutkielmaohjeita>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3.uud.p. Helsinki: International Methelp .

Moilanen, R. 1997. Oppiva organisaatio–tausta ja käsitteistö. 3. p. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto taloustieteellinen osasto.

Moilanen, R. 2001. Oppivan Organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.

Mäntyneva, P., Kuoppala, M., Aro, T. & Juuti, P. 2005. ESR-osarahoitettujen hankkeiden tulokset ja vaikutukset henkilöstön kehittämiseen. Selvityksen loppuraportti. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 22.1.2014.  
[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/05\\_esitteet\\_ja\\_julkaisut/05\\_julkaisut\\_2000\\_2006/02\\_esr\\_julkaisut/02\\_tutkimukset\\_ja\\_selvitykset/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/05_esitteet_ja_julkaisut/05_julkaisut_2000_2006/02_esr_julkaisut/02_tutkimukset_ja_selvitykset/index.jsp)

Nederström, M. 2010. Valmennuksen vaikuttavuus. Artikkel. Viitattu 11.2.2014.  
<http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/valmennuksen-vaikuttavuus>

Niemi, A. 2013. The governance of long-term investing in knowledge creation: Novel control mechanisms for reducing managerial myopia and increasing growth in organizations. Aalto University publication series. DOCTORAL DISSERTATIONS 150/2013. Viitattu 3.2.2014.  
<http://lib.tkk.fi/Diss/2013/isbn9789526053561/isbn9789526053561.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.



<http://books.google.fi/books?id=r7UDJnFmWH0C&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Siikonen, J., Tiirikainen, S. ja Pietikäinen, P. 2009. Oppivat ja uudistuvat PK-yritykset. Pohjois-Savon PK-yritysten osaamisen kehittämisen teemaohjelma-esiselvitys. Iisalmi: Ylä-Savon Kehitys Oy.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi projektinvetäjän käsikirja. Raportti. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 11.10.2013.

<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>

Sillanpää, K. ja Ålander, T. 2012. Oppiva Yritys–hankkeen 2011–2012 Loppuarviointi. Arviointiraportti. Viitattu 13.9.2013. <http://www.oppivayritys.fi/hankkeen+tuloksia/>

Skarp, A-P 2011. Organizational Development and Coaching in Complex Environment. Master's Thesis. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.1.2014.

<https://www.theseus.fi/handle/10024/35415>

Srimannarayana, M. Measuring Training & Development. The Indian Journal of Industrial Relations. Vol. 47. No. 1. July 2011. Viitattu 10.1.2014.

<http://www.questia.com/library/journal/1G1-349721392/measuring-training-development>

Štefan, M. 2008. Exploring the directions and methods of business development. Master thesis for MSc. in International Business Economics. Aalborg University: October 2008. Viitattu 10.1.2014.

[http://projekter.aau.dk/projekter/da/studentthesis/exploring-the-directions-and-methods-of-business-development\(5ab55df0-3649-480c-9229-46fd830c130a\).html](http://projekter.aau.dk/projekter/da/studentthesis/exploring-the-directions-and-methods-of-business-development(5ab55df0-3649-480c-9229-46fd830c130a).html)

Straka, G. 2004. Measurement and evaluation of competence. The foundations of evaluation and impact research. Third report on vocational training research in Europe: background report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004 (Cedefop Reference series, 58). Viitattu 11.1.2014.

[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/BgR1\\_Straka.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/BgR1_Straka.pdf)

Suomen Yrittäjät. 2010. Yksinyrittäjäkysely. Viitattu 5.9.2013

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/yksinyrittajakysely-2010/>

Suomen Yrittäjät. 2014. Tutkimus. Viitattu 7.2.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/>

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Te-keskus. 2009. Yritysten kehittäminen. Viitattu 1.11.2013. <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16729&area=7652>

Toivonen, V-M ja Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen–kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai Oy.

Tuomi, L. ja Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics. Viitattu 3.2.2014. <https://archive.is/QwgKL>

Tyrväinen, P. 2012. Vaikuttavuutta projektityöhön. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. 01/2012. Viitattu 30.1.2014. <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2012/01/12/vaikuttavuutta-projektityohon/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Yrittäjyyskatsaus 2012 on ilmestynyt. Viitattu 5.9.2013 [http://www.tem.fi/index.phtml?109146\\_m=108837&s=5211](http://www.tem.fi/index.phtml?109146_m=108837&s=5211)

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 5. painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Vantaa: Infor.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vänttinen, A., Keinänen, A. ja Purmonen, T. 2010. Pienyritysten koulutustuki – PRO-TEK. Vaikutusarvio. Itä-Suomen yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja, N:o 27. Tampere: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 7.2.2014. <http://www.josek.fi/fi/projektit/p%C3%A4%C3%A4ttyneet-projektit/pienyritysten-koulutustuki---protek/>

Yrittäjäsanomat. 2013. Tällainen minä olen! Viitattu 8.9.2013. [http://www.yrittajat.fi/File/46b66c34-72e0-47c4-9f3b-6f46d994fbb6/yrittajasanommat1\\_2013.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/46b66c34-72e0-47c4-9f3b-6f46d994fbb6/yrittajasanommat1_2013.pdf)

Yritys-Suomi. 2013. Yrityksen koko. Viitattu 8.9.2013. <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/yrityksen-koko>

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake



#### Oppiva Yritys -hankkeen toiminnan vaikuttavuus kohdeyrityksissä

Tämän tutkimuksen kohteena on selvittää millaisia muutoksia Oppiva Yritys -hankkeen asiakkaiden yritystoiminnassa tapahtui hankkeen toimintaan osallistumisen jälkeen. Lisäksi tutkimuksen avulla kerätään tietoa osallistuneiden jatkotoiveista, jos hankkeelle haetaan jatkoa. Kysely lähetetään hankkeessa vuonna 2012 ja tammi-kesäkuussa 2013 mukana olleille.

Kyselyn vastaukset säilytetään Ylä-Savon Kehitys Oy:n sähköisessä arkistossa eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Kyselyn tuloksia käytetään hankkeen loppuraportoinnissa sekä koulutusneuvoja Petra Ryyminin opinnäytetyössä, jotka ovat julkisia. Yksittäisiä vastaajia ei pysty kyselystä tunnistamaan.

Pyydän Sinua vastaamaan niihin kohtiin kyselyssä, joista sinulla on kokemuksia. Jos et ole osallistunut johonkin kysymyksessä esitettyyn toimintaan, siirryt lomakkeella automaattisesti siihen liittyvien kysymysten yli. Kiitoksia osallistumisestasi sekä avustasi!

**1. Ensin kartoitamme yrityksen taustatietoja. Edustamani yrityksen henkilöstömäärä on \***

- ☐ 1
- ☐ 2–9
- ☐ 10–49
- ☐ 50–249
- ☐ yli 250

**2. Toimin edustamassani yrityksessä \***

- ☐ Yrittäjänä
- ☐ Työntekijänä

SEURAAVAKSI ON KYSYMYKSIÄ KEHITTÄMISTARVEKARTOITUKSEEN LIITTYEN

3. Kanssani on tehty Oppiva Yritys -hankkeen kehittämistarvekartoitus (koulutusneuvoja on käynyt yrityksessä tai muualla sovitussa tapaamisessa, jossa on käyty läpi yrityksen toimintaa ja kehittämis- sekä koulutustarpeita) \*

Kehittämistarvekartoituksen on voinut täyttää sähköisesti ja sen täytettyään pyytää yhteydenottoa. Tapaamisessa yrittäjän luona on läpikäyty kartoituksessa ilmenneet tarpeet ja muut keskustelussa ilmitulleet kehittämistarpeet.

☐ Kyllä

☐ Ei

4. Kehittämistarvekartoituksen pohjalta laadittiin (voit valita useamman vaihtoehdon ja halutessasi tarkentaa vastaustasi tekstikenttään) \*

☐ koulutussuunnitelma yrittäjälle/henkilöstölle

☐ yrityksen kehittämissuunnitelma

☐ jokin muu toimintasuunnitelma, mikä:

☐ ei laadittu mitään suunnitelmaa

5. Kanssani tehty kehittämistarvekartoitus vaikutti toimintaani (tein jotakin asioita yritystoiminnassani/arjessani toisin; voi täydentää vastaustasi tekstikenttään) \*

Mitä asioita kehittämistarvekartoituksen jälkeen teit eri tavoin, muuttiko kartoituksen tekeminen ajatteluasi tms.

☐ Kyllä, miten/mitä:

\_\_\_\_\_

☐ Ei, miksi:

\_\_\_\_\_

6. Kanssani tehty kehittämistarvekartoitus johti koulutukseen osallistumiseen (voit täydentää vastaustasi tekstikenttään) \*

☐ Kyllä, mihin koulutukseen:

\_\_\_\_\_

☐ Ei, miksi:

\_\_\_\_\_



**7. Millaiseksi koit kehittämistarvekartoituspalvelun? Palvelusta oli yritykselleni (voit täydentää vastaustasi tekstikenttään) \***

☐ Erittäin paljon hyötyä

\_\_\_\_\_

☐ Paljon hyötyä

\_\_\_\_\_

☐ Hyötyä

\_\_\_\_\_

☐ Jonkin verran hyötyä

\_\_\_\_\_

☐ Ei mitään hyötyä

\_\_\_\_\_

**SEURAAVAKSI ON KYSYMYKSIÄ MUUHUN TOIMINTAAN (SEMINAARIT, YRITTÄJÄILLAT, AAMUKAHVIT, INFOTILAISUUDET) LIITTYEN**

**8. Mihin seuraavista Oppiva Yritys -hankkeen toiminnoista olet osallistunut? (voit valita useamman vaihtoehdon ja halutessasi täydentää vastaustasi tekstikenttään) \***

☐ Seminaari

\_\_\_\_\_

☐ Yrittäjältä

\_\_\_\_\_

☐ Aamukahvitalaisuus

\_\_\_\_\_

☐ Infotilaisuus

\_\_\_\_\_

☐ Joku muu tapahtuma, mikä:

\_\_\_\_\_

☒ En mihinkään

**9. Osallistuminen edellisessä kysymyksessä lueteltuihin toimintoihin vastasi kehittämistarpeitani (voit tarkentaa tekstikenttään mitkä kehittämistarpeesi olivat) \***

☐ Kyllä, kehittämistarpeeni oli

\_\_\_\_\_

☐ Ei, kehittämistarpeeni oli

\_\_\_\_\_

☐ En osaa sanoa

**10.** Osallistuminen muuhun toimintaan (seminaari, yrittäjäillat, aamukahvit, info-tilaisuus ja muut tapahtumat) vaikutti toimintaani (tein jotakin asioita yritystoiminnassani/arjessani toisin; voit täydentää vastaustasi tekstikenttään) \*

Mitä asioita osallistumisen jälkeen teit eri tavoin, muuttiko osallistuminen ajatteluaasi, saitko uusia kontakteja tms.

☐ Kyllä, miten/mitä:

---

☐ Ei, miksi:

---

**11.** Osallistuminen muuhun toimintaan (seminaari, yrittäjäillat, aamukahvit, info-tilaisuus ja muut tapahtumat) johti koulutukseen osallistumiseen \*

☐ Kyllä

☐ Ei

#### SEURAAVAKSI ON KYSYMYKSIÄ KOULUTUKSEEN LIITTYEN

**12.** Olen osallistunut Oppiva Yritys -hankkeen järjestämään koulutukseen (voi täydentää vastaustasi tekstikenttään halutessasi) \*

☐ Kyllä, mihin koulutukseen:

---

☐ Ei, mistä syystä:

---

**13.** Kuinka moneen Oppiva Yritys -hankkeen järjestämään koulutukseen olet osallistunut? \*

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4 tai useampaan

**14.** Koulutuksen kesto oli (jos olet osallistunut useampaan koulutukseen, voit valita useamman vaihtoehdon) \*

☐ 1 päivä

☐ 2 päivää

☐ 3 päivää

- ☐ 4 päivää  
☐ 5 päivää  
☐ 6 päivää  
☐ 7 päivää  
☐ 8 päivää  
☐ 9 päivää  
☐ koulutukseen sisältyi yritysکوhtainen konsultointi jonka hyödynsimme

**15.** Ole hyvä ja arvioi koulutukseen liittyviä asioita oheisella asteikolla (jos olet osallistunut useampaan koulutukseen, niin valitse niistä yksi, jota arvioit tai arvioi kokonaisuutta). Kysymykset ovat samat, joilla kerättiin palaute heti koulutuksen päätyttyä. \*

Asteikko 5 kiitettävä, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä, 1 huono

	5	4	3	2	1
Koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuus omaan työhön	○	○	○	○	○
Koulutuksen aiheiden sopivuus koulutuksen ohjelmaan	○	○	○	○	○
Jaetun materiaalin laatu	○	○	○	○	○
Tilaisuudessa käydyn keskustelun kiinnostavuus	○	○	○	○	○
Kouluttajan sujuvuus	○	○	○	○	○
Kouluttajan asiantuntevuus	○	○	○	○	○
Miten koulutus vastasi osallistujan sille asettamia tavoitteita?	○	○	○	○	○

**16.** Mikä koulutuksessa/koulutuksissa oli parasta? \*

---



---



---

**17.** Koulutukseen osallistuminen vaikutti toimintaani (tein jotakin asioita yritystoiminnassani/arjessani toisin, hyödynnän oppimaani työssäni; voi täydentää vastauksesi tekstikenttään) \*

Mitä asioita koulutukseen osallistumisen jälkeen teit eri tavoin, muuttiko osallistuminen ajatteluasi, saitko uusia kontakteja tms.

☐ Kyllä, miten/mitä:

---

☐ Ei, miksi:

---

**18.** Onko koulutukseen osallistuminen lisännyt haluasi osallistua muihin koulutuksiin? (voit täydentää vastaustasi halutessasi tekstikenttään) \*

☐ Kyllä, miksi

\_\_\_\_\_

☐ Ei, miksi

\_\_\_\_\_

#### VIIMEISEKSI ON KYSYMYKSIÄ TULEVAISUUTEEN LIITTYEN

**19.** Jos voisit vaikuttaa yrityksille suunnattuun koulutukseen, niin millaista koulutusta haluaisit jatkossa? Voit valita useamman vaihtoehdon ja halutessasi täydentää vastaustasi tekstikenttään.

☐ Lähellä järjestettävää

\_\_\_\_\_

☐ Usealle yritykselle tarkoitettua

\_\_\_\_\_

☒ Yrityskohtaista

\_\_\_\_\_

☐ Tietystä aihealueesta; mistä:

\_\_\_\_\_

☐ Lyhytkestoista (alle 10 päivää)

\_\_\_\_\_

☐ Pitkäkestoista (yli 10 päivää)

\_\_\_\_\_

☐ Toimialakohtaista, mille toimialalle:

\_\_\_\_\_

☐ Jotakin muuta, mitä:

\_\_\_\_\_

**20.** Olisin valmis maksamaan koulutuspäivästä (7 tuntia)

☐ alle 50 euroa

☐ 51–100 euroa

☐ 101–200 euroa

☐ yli 200 euroa

**21.** Jatkossa yrittäjänä tarvitsen seuraavia omaan tai henkilöstöni kehittämiseen liittyviä palveluita (kirjoitathan toiveesi tekstikenttään mahdollisimman yksityiskohtaisesti)

Tähän kirjattuja toiveita käytetään mahdollisen tulevan hankkeen suunnittelun pohjana.

---



---



---

**22.** Jatkossa yrittäjänä tarvitsen seuraavia yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyviä palveluita (kirjoitathan toiveesi tekstikenttään mahdollisimman yksityiskohtaisesti)

Tähän kirjattuja toiveita käytetään mahdollisen tulevan hankkeen suunnittelun pohjana.

---



---



---

**23.** Oppiva Yritys - hankkeen järjestämiin toimintoihin osallistuminen on vaikuttanut osaamiseeni/henkilöstöni osaamiseen (voit halutessasi täydentää vastaustasi tekstikenttään) \*

☐ Kyllä, miten/miksi:

---

☐ Ei, miksi:

---

☐ En osaa sanoa

**24.** Toivon, että Oppiva Yritys -hankkeelle tulee jatkoa (voit halutessasi perustella vastaustasi tekstikenttään) \*

☐ Kyllä, koska

---

☐ Ei, koska

---

**25.** Tähän loppuun voit kirjoittaa vapaata palautetta Oppiva Yritys -hankkeesta, hankkeen henkilöstöstä tai muusta haluamastasi asiasta. Kiitos!

---



---



---

Kiitos vastauksestasi!

100% valmiina

**Liite 2. Oppiva Yritys -hankkeen arviointi**

Erillinen liite, Oppiva yritys -hankkeen arviointi 40 sivua.